

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

Studijní program: **EKONOMIKA A MANAGEMENT**
Studijní obor: **MANAGEMENT**

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Employees Education and Development

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Alena Matějová

Akademický rok: 2008 / 2009

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci vypracovala samostatně.
Použitou literaturu uvádím v seznamu literatury.

.....
Alena Matějová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat paní Ivaně Březinové za pomoc při zpracovávání mé bakalářské práce a také za poskytnuté informace a materiály. Také děkuji Ing. Petře Horváthové, Ph.D. za vedení při zpracovávání mé bakalářské práce.

Obsah

1	ÚVOD	7
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ	8
2.1	Lidské zdroje	8
2.2	Řízení lidských zdrojů	8
2.3	Úkoly řízení lidských zdrojů.....	9
2.4	Podnikové vzdělávání pracovníků.....	9
2.4.1	Oblasti vzdělávání	10
2.4.2	Strategie rozvoje a vzdělávání	11
2.4.3	Systém vzdělávání.....	11
2.4.4	Identifikace a definování potřeb vzdělávání	12
2.4.5	Cíle vzdělávání	14
2.4.6	Metody vzdělávání.....	15
2.4.7	Zásady vzdělávání pro efektivní individuální učení [7]:.....	16
2.4.8	Realizace vzdělávání.....	17
2.4.9	Hodnocení úspěšnosti vzdělávání.....	19
2.4.10	Vyhodnocování výsledků vzdělávání a jejich metody	20
2.4.11	Náklady vzdělávání	21
3	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE.....	23
3.1	Biocel Paskov a.s.	23
3.2	Historie	23
3.3	Současnost.....	24
3.4	Zaměstnanci	25
3.5	Životní prostředí.....	25
3.6	Řízení bezpečnosti.....	26
3.7	Členství v organizacích	26
3.8	Strategie a cíle firmy Biocel, a.s.	26
3.8.1	Hlavní cíle	26
3.8.2	Hlavní strategie.....	26
3.9	Organizační struktura	27

4	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI	28
4.1	Lidské zdroje v Biocel Paskov, a. s.	28
4.2	Personální politika	28
4.3	Vzdělávání a rozvoj	29
4.3.1	Identifikace potřeb	30
4.3.2	Cíle vzdělávání	31
4.3.3	Plánování	31
4.3.4	Roční plán vzdělávání	32
4.3.5	Rozpočet.....	34
4.3.6	Místo, vzdělavatelé a metody	34
4.3.7	Realizace	34
4.3.8	Hodnocení	35
4.3.9	Úsporná opatření pro rok 2009.....	35
4.4	Dotazníkové šetření	35
4.4.1	Struktura zaměstnanců dle znaků	36
4.4.2	Vyhodnocení otázek	37
5	NÁVRHY A DOPORUČENÍ V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ	45
5.1	Systém vzdělávání jako celek	45
5.2	Výpočetní technika	45
5.3	Kurzy cizího jazyka.....	45
6	ZÁVĚR.....	47
	SEZNAM LITERATURY.....	48
	SEZNAM ZKRATEK	50
	SEZNAM PŘÍLOH.....	52

1 Úvod

„Nemůžete nikoho nic naučit. Můžete mu nanejvýš pomoci, aby to sám v sobě našel.“

Galileo Galilei

Vzdělávání zaměstnanců aneb rozšiřování jejich dosavadního vědění je důležité pro jejich interakci se stále se proměňujícím prostředím. Rychlý vývoj výrobních či informačních technologií klade stále vyšší nároky na zaměstnance. Znalost několika jazyků je v dnešní době samozřejmostí, neboť většina podniků již pronikla na zahraniční trhy anebo se o to pokouší. Nezanedbatelný vliv mají také velké nadnárodní společnosti, které znalost angličtiny nebo němčiny požadují automaticky od svých pracovníků. Pokud chce tedy člověk držet krok s dnešní moderní a uspěchanou dobou, měl by mít sám zájem o své další vzdělávání. Většina české populace má však k této problematice velice laxní až chladný přístup. Nemají zájem obětovat svůj volný čas z důvodu pohodlnosti. Podniky musí takovéto pohodlné zaměstnance dostatečně motivovat, což v praxi bývá realizováno pomocí úhrady nákladů za vzdělávání. Tento přístup uvítá většinou starší generace a lidé s nižším vzděláním.

Do vzdělávání zaměstnanců společnosti investují velké finanční prostředky, aby byly rozvíjen jejich potenciál. Na oplátku čekají od svých zaměstnanců zvýšení jejich pracovního výkonu. Ke zjišťování úspěšnosti vzdělávání se užívá analýza hodnocení úspěšnosti. Skrze tuto zpětnou vazbu firma zjistí, zda vzdělávací aktivity měly smysl nebo byly zbytečné.

V teoretické části jsem zpracovala rešerši za pomoci odborné literatury týkající se vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Je zde krok za krokem popsán postup vzdělávání. Rozebrala jsem celý systém vzdělávání od analýzy až po samotné hodnocení dosažených výsledků. Bude zde také představena firma, kterou jsem si v rámci své bakalářské práce zvolila. Aby došlo k pochopení její podnikové kultury, obsahuje tato část i její historii. V té se projevují trendy vývoje podniku. Objasněny jsou i zde její přístupy ať už k zaměstnancům, tak i k životnímu prostředí či veřejnosti.

Cílem mé praktické části bakalářské práce je analýza vzdělávání v mnou vybraném podniku. Zaměřím se tedy na zjišťování, zda dosavadní probíhající vzdělávání v Biocelu Paskov a.s. odpovídá jeho skutečným vzdělávacím potřebám. V závěru zhodnotím výsledky své analýzy vzdělávacího systému a na závěr navrhnu doporučení.

2 Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

2.1 Lidské zdroje

Tato oblast je součástí strategie a politiky každé firmy, která chce být úspěšná na trhu tzn. konkurenceschopná. Lidské zdroje uvádí do pohybu další zdroje, tedy materiální zdroje, informační zdroje a v neposlední řadě také finanční zdroje a ovlivňují jejich využívání. Jsou ze všech zdrojů nejdražší a nejdůležitější. Lidské zdroje pro podnik představují zaměstnanci, kteří jsou nositeli lidského kapitálu bez ohledu na své pracovní zařazení. Lidský kapitál je představován souhrnem vrozených a získaných vědomostí, dovedností, zkušeností a pracovními návyky. Je-li tento lidský kapitál dále rozvíjen pak hovoříme o lidském potenciálu.

„Lidský kapitál podle G. Beckera je rozdělován na:

- specifický, který je využitelný jen v tom daném zaměstnání
- všeobecný, kterého lze využít v různých typech zaměstnání

Podle toho rozdělení se rozhoduje o potřebě investic do jednotlivých typů lidských kapitálů.“ [4 ,s.44]

Hodnota lidského kapitálu je zvyšována formou investic. Ať už se jedná o peněžní nebo nepeněžní prostředky s vědomím, že uspokojí až potřeby budoucí. Investice mohou mít podobu jednorázového vynaložení prostředků, ale také jako dlouhotrvající aktivity, jejíž výsledek se projeví až v delším časovém období.

„Investicemi do svého lidského potenciálu jednotlivci zdokonalují svoje dovednosti a vědomosti, zkvalitňují tedy své lidské zdroje a následně zvyšují své psychické a peněžní příjmy.“ [8,s.15]

Investování do lidského kapitálu může rozdělit na různé formy [13,s.26]:

- zlepšování zdravotního stavu zaměstnanců – lázeňské pobyty, spoluúčast na stravování, dodržování pitného režimu apod.
- zlepšování pracovních podmínek – moderní ochranné pomůcky
- zkvalitňování a zvyšování lidského kapitálu - vzdělávání a rozvoj pracovníků

2.2 Řízení lidských zdrojů

„Řízením lidských zdrojů se rozumí strategicky zaměřené a průběžně koordinované firemní činnosti sloužící k získávání a udržení zaměstnanců a vytvoření podmínek pro to, aby podávali co nejvyšší výkon a přispívali k dosažení provozních i rozvojových podnikových cílů.“ [2, s.13]

2.3 Úkoly řízení lidských zdrojů

V nejobecnějším pojetí vedou tyto úkoly k výkonné organizaci s neustále se zlepšujícím výkonem. Aby bylo takového cíle dosaženo, je nutné stále zlepšovat využití a rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů, neboť ty rozhodují o efektivnosti využití dalších zdrojů organizace.

„Po převedení obecného úkolů podle poznatků praxe získáme tyto hlavní úkoly:

- vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a jimi tvořených pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v organizaci, tedy usilovat o zařazování správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa.
- optimální využívání pracovních sil v organizaci
- formování týmů, efektivního stylu vedení a zdravých mezilidských vztahů v organizaci
- personální a sociální rozvoj pracovníků organizace
- dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace“ [10, s.18-19]

Tento přístup je považován za tradiční. Mnohem modernější přístup definuje odlišně hlavní úkoly s jinými prioritami. Podle něj jsou hlavní úkoly [10]:

- zlepšení kvality pracovního života
- zvýšení produktivity
- zvýšení spokojenosti pracovníků
- zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivů
- zvýšení připravenosti na změny

U obou přístupů je jako jeden z hlavních cílů uváděn rozvoj pracovníků organizace, kterým se zabývám v následujícím textu.

2.4 Podnikové vzdělávání pracovníků

Podnikové vzdělávání je proces zvyšování lidského potenciálu, který je organizován podnikem za účelem posílení své konkurenceschopnosti. Zahrnuje v sobě [15]:

- vzdělávání v rámci adaptačního procesu a přípravu pracovníků k pracovní činnosti
- zvyšování kvalifikace
- rekvalifikace

Existují dva pohledy na cíle vzdělávání. Z pohledu podniku se jedná o zvyšování výkonu pracovníků a přizpůsobivosti novým výrobním i informačním technologiím. Zatímco z pohledu zaměstnance je možnost se vzdělávat v podniku považována za zaměstnaneckou výhodu, protože získává konkurenceschopnost na trh práce a je uspokojována jeho potřeba po sebevzdělávání.

Existuje ještě jeden významný důvod, proč zvyšovat kvalifikaci svých zaměstnanců. Tímto důvodem je možnost povyšování z vnitřních zdrojů. Výhodou je znalost interního prostředí, loajalita i pozitivní vliv na morálku. Na druhou stranu je tady ovšem riziko rivality a závisti mezi pracovníky.

„Rozdílné je vzdělávání ve velké organizaci a v malé či střední organizaci. Ta je závislá na své flexibilitě a adaptaci pracovníků a proto musí věnovat vzdělávání soustavnou pozornost. Odlišná je i organizace školení, používané metody a formy vzdělávání.“ [10, s.23]

2.4.1 Oblasti vzdělávání

Vzdělávací aktivity probíhají v těchto oblastech [7]:

- funkční - je nabytí těch poznatků, které se týkají odborné přípravy a učení do zásoby, bývá často potvrzeno certifikátem.
- doplňkové funkční - pro pracovníka není nutné. Má pouze rozšiřující charakter. Například v případě nemoci kolegy ho může nahradit. Tato zastupitelnost přináší výhody pro podnik.
- manažerské - vede k rozšiřování schopností manažerů k vedení a motivování lidí, delegování pravomocí, rozhodování apod.
- jazykové - může podnik zajišťovat ve vlastní režii, externími dodavateli nebo může pouze přispívat zaměstnancům určitou částkou na kurs, který si sami vyberou. Poslední možnost je pro podniky i zaměstnance nejvýhodnější. Zaměstnanec si určí, kdy mu to vyhovuje nejlépe. Zaměstnavatel na oplátku požaduje potvrzení o absolvování.
- IT školení, - jeho cílem je naučit pracovníka pracovat s počítačem jako celkem nebo se může jednat o výuku používání počítačových programů, např. účetní program, word, excel apod.
- účelové - kdy se pracovníci dovzdělávají až pokud se v průběhu pracovního procesu vyskytne nedostatek nebo mezera v jejich schopnostech a dovednostech. Tyto kursy jsou většinou jednorázové nebo mají podobu

víkendu či týdne výuky. Příkladem může být kurz pro účetní na výuku nových účtovacích pravidel.

- školení ze zákona - je povinné a týká se všech zaměstnanců, kteří pracují v určitém pracovním prostředí nebo vykonávají určité činnosti. Jako příklad zde uvádím školení řidičů nákladních automobilů.

2.4.2 Strategie rozvoje a vzdělávání

Je vytvářena na tří až pět let a podléhá nadřazeným strategiím, kterými jsou personální strategie a business strategie. Rozlišujeme zda se týká „organizace na jedno použití“ nebo „revitalizující organizaci“.

Organizace na jedno použití se orientuje na hotové pracovníky a její investice spočívají pouze ve vstupním zácviku nebo udržení kvalifikace. Je stavěna jen na omezenou dobu, tedy dokud bude rentabilní.

Zatímco revitalizující organizace se snaží působit na trhu flexibilně. Má propracovanější strategii rozvoje a vzdělávání a rozsáhlejší strukturu na její zajišťování. „Strategii rozvoje a vzdělávání koncipujeme podle tří základní os:

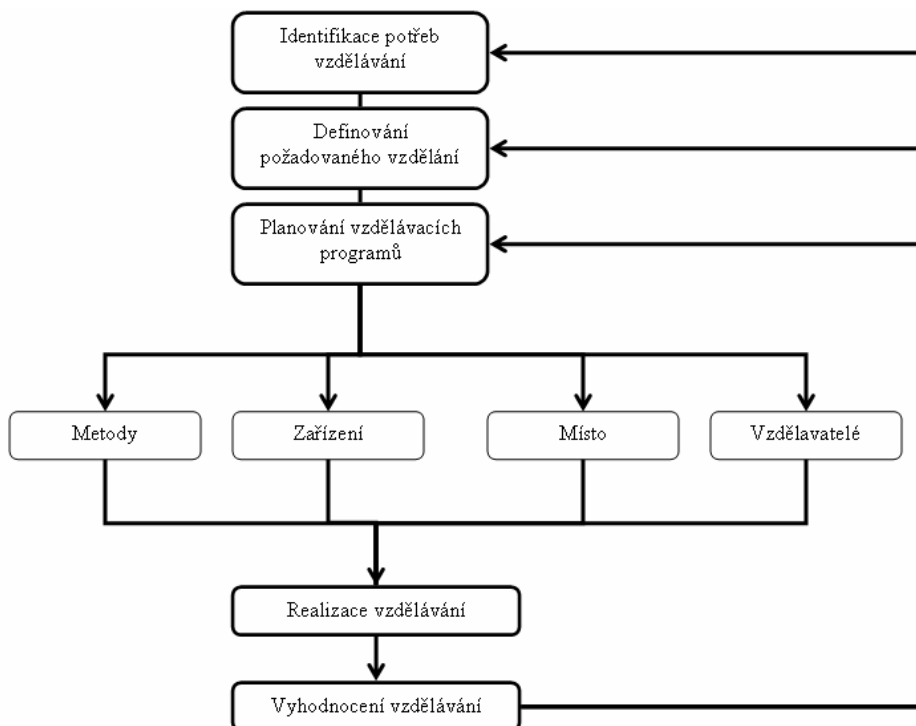
- osa Strategie organizačního rozvoje « Strategie rozvoje jednotlivců,
- osa Strategie diferenciací « Strategie integrace,
- osa Strategie velkého skoku « Strategie plynulého zlepšování“ [7, s.19]

2.4.3 Systém vzdělávání

„Pokud chce podnik dosáhnout požadované efektivity vzdělávání a vyhnout se případným chybám musí proběhnout celý řetězec kroků a postupů:

- identifikace a definování potřeb vzdělávání
- definování požadovaného vzdělávání
- definování cílů
- plánování vzdělávacích programů
- rozhodnutí o tom, kdo je bude zabezpečovat
- realizace
- vyhodnocení
- zdokonalení vzdělávání“ [11,s.497]

Obr 2.1: Vztahy mezi jednotlivými kroky názorně vyjadřuje následující obrázek [11, s.497]



2.4.4 Identifikace a definování potřeb vzdělávání

Pro podnik je nezbytné správně identifikovat potřeby rozvoje zaměstnanců. K tomu účelu se využívá analýza potřeb vzdělávání, která ukáže rozdíl mezi současným stavem znalostí, schopností a dovedností pracovníků a jejich požadovanou úrovní. Tato analýza se provádí ve třech oblastech: organizace jako celek, pracovní místo a jednotlivec.

Analýza organizace v sobě zahrnuje vyhodnocení její strategie, prostředí, alokace zdrojů a kultury. Takto získané informace se stávají základem pro návrh programu změny.

Analýza pracovního místa odkrývá jednotlivé kroky, které pracovník má vykonávat v rámci svého zaměstnání tak, aby bylo dosaženo co největší efektivity. Nejdříve se identifikují jednotlivé činnosti, které mají být vykonány. Poté se podle popisu práce ohodnotí důležitost každé činnosti a četnost jejího konání. Dalším krokem je výzkum vzorku vybraných odpovědných pracovníků formou dotazníku nebo strukturovaného pohovoru, z něhož zjistíme hodnocení důležitosti jednotlivých úkolů. Získané informace jsou analyzovány a posléze interpretovány. Pokud jsou zde nalezeny často prováděné úkoly, které jsou

hodnoceny jako nedostatečné s ohledem na schopnosti, stávají se předmětem vzdělávání.

Personální analýza posuzuje kompetence jednotlivých zaměstnanců. Prvním krokem je definování požadovaného výkonu skrze jeho ukazatele, kterými jsou pracovní normy. Výsledné zjištění porovnáme se skutečným výkonem a identifikujeme výkonovou mezeru. Pro posouzení výkonu jsou používány behaviorální, ekonomická měřítka a výkonnostní testy. Behaviorální měřítka jsou subjektivní, což snižuje jejich vypovídací schopnost. Ekonomická měřítka jsou užitečná při hodnocení výrobních profesí, ale už méně při hodnocení odborných či manažerských prací. Výkonnostní testy ukazují objektivní porovnatelné informace se skutečným výkonem. Po prozkoumání těchto faktorů stanovíme překážky efektivnímu výkonu a navrhneme jeho řešení. [1]

Analýza potřeb by se měla provádět pravidelně a opakovaně. Bohužel v našem českém prostředí je tato oblast ještě v pozadí zájmu. Firmy považují za dostatečné ji provést jednou za několik let nebo ji neprovádějí vůbec. Tím mám na mysli hlavně malé a střední podniky, které nedisponují velkým kapitálem. S rozvojem kosmopolitních firem pomalu začíná růst zájem o rozbor vzdělávacích potřeb. Na trhu již nalezneme firmy, které přímo nabízejí tuto službu nebo kursy na její výuku.

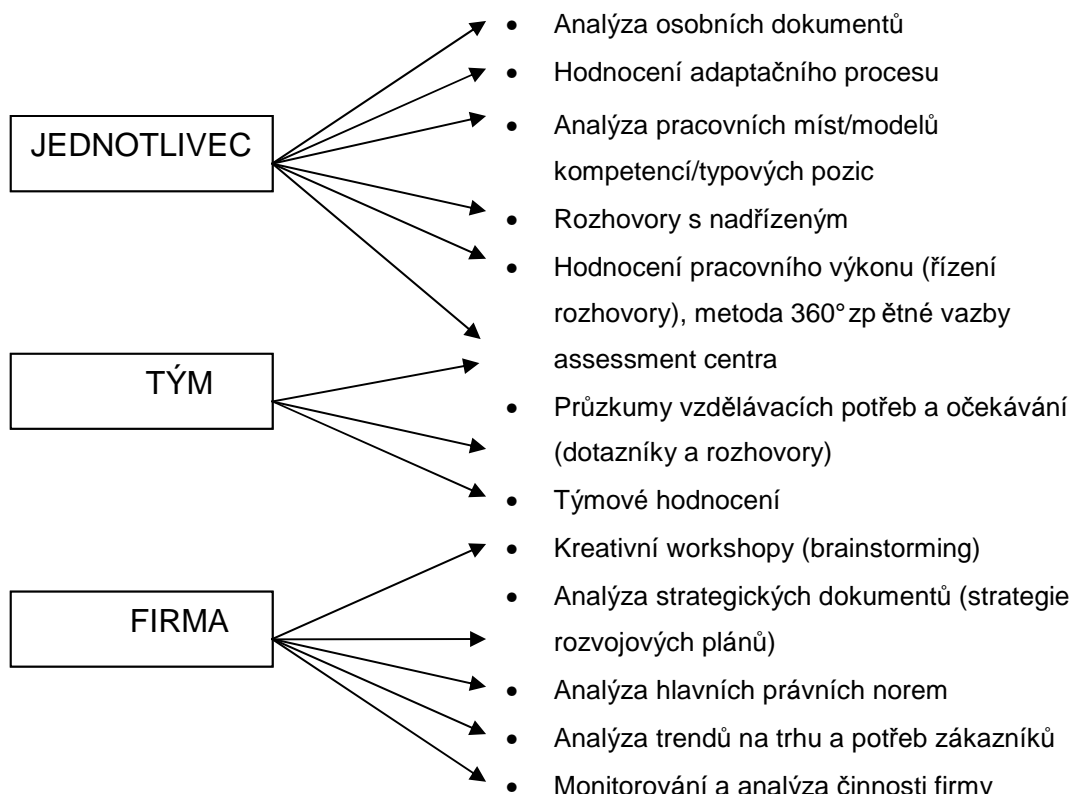
Pro úplnost je dobré si představit metody sběru informací [13] :

- Strukturovaný rozhovor - kvalifikovaná osoba vede rozhovor podle předem připravených otázek. Výhodou této metody je flexibilita, ale je časově náročnější než ostatní metody.
- Pozorování - pozorovatel sleduje výkon jednotlivce nebo skupiny v jejich pracovním prostředí. Získá tak představu o plnění úkolů. Jeho přítomnost však může ovlivnit pracovníky, kteří se nebudou chovat typicky.
- Dotazník - levná a časově nenáročná. Je zde velké riziko nepochopení otázek nebo nepokrytí celé oblasti zkoumání. Návratnost dotazníků není moc vysoká.
- Participace - výzkumník přebírá roli zaměstnance a plní jeho úkoly. Chce tak pochopit jeho práci. Nevýhodou je nemožnost této metody při požadování speciálních dovedností.
- Popis práce vytvořený zaměstnancem - zaměstnanec je osoba, která zná svou práci nejlépe. Popíše tedy činnosti, jenž musí vykonávat. Rizikem je přecenění nebo nedocenění jeho práce.

- Skupinová diskuse - zaměstnanci diskutují o těžkostech svého zaměstnání. Je třeba zkušeného moderátora.

Někteří zaměstnanci ovšem mohou mít zábrany hovořit, pokud jsou v jiných funkčních pozicích.

Obr 2.2: Následující obrázek podrobně vyjadřuje jaké metody je vhodné používat u analýzy potřeb vzdělávání jednotlivce, týmu a firmy jako celku. [12, s.101]



2.4.5 Cíle vzdělávání

Základem pro definování cílů vzdělávání je analýza potřeb. Ta ukáže nedostatky nebo příležitosti pro zlepšení výkonu. Musíme si tedy položit otázku: „Co potřebujeme, aby naši pracovníci byli schopni zvládat či ovládat po absolvování školicích aktivit?“ Odpověď na tuto otázku vyjadřuje naše cíle. Aby byly co nejpřesnější, měli by se na jejich stanovování podílet zaměstnanci, management i školitel. Takto bude zaručeno, že tyto cíle jsou skutečně ty, které podnik potřebuje rozvíjet.

Přesná definice cílů má své výhody. Zaměstnanci nejsou zahlceni zbytečným memorováním nebo jinou formou vzdělávání. Poznatky, které nejsou pravidelně používány nebo procvičovány, časem upadnou v zapomnění a podnik jen zbytečně vynakládá své finanční prostředky za různá školení a

ušlý výkon školeného zaměstnance. Cílené vzdělávání znamená úsporu finančních prostředků a pracovního času zaměstnance. Nedojde také k demotivaci od dalšího případného vzdělávání.

Formulace cílů má i své nevýhody. Pokud jsou cíle stanoveny příliš úzce vedou k malé flexibilitě programu a působí také problémy školitelům. U cílů zdůrazňujících změnu chování pracovníka může dojít k vynechání teoretických poznatků.

Součástí definování cíle je specifikace podmínek za jakých bude vzdělávání probíhat. Stanoví se metody výuky s ohledem na schopnosti a dovednosti, kterých má být dosaženo a kvalifikaci pracovníků. U profesí s nižší kvalifikací je vhodnější použít metody výuky na pracovišti. Zatímco u profesí s vyšší kvalifikací můžeme využít metody mimo pracoviště.

Součástí stanovení cílů je motivace ke vzdělávání. Pokud si pracovník sám uvědomuje své nedostatky je míra motivace nízká? Management rozvíjející firmy uzpůsobuje organizační a pracovní podmínky, aby mohli být zaměstnanci vzděláváni. Požaduje poté za to výsledky v podobě zvýšení výkonu. To však nestačí. Je nutné zaměstnance motivovat, protože ne všichni mají vysokou potřebu seberealizace. Pokud však máme takovéto cílevědomé pracovníky ve svých řadách, mohou se stát příkladem pro ostatní pracovníky.

2.4.6 Metody vzdělávání

Při volbě metody bychom měli vzít v úvahu podmínky, které panují v dané firmě. Mám na mysli nejen finanční podmínky, tedy kolik si může dovolit investovat, co a koho vlastně chceme rozvíjet a kolik na to máme času. Ale také předmět a samotného vzdělávání. Od toho se vyvíjí jednotlivé typy metod.

Metody se člení podle[2]:

a. aktivity posluchače

- přednáška – je přístupná většímu množství lidí, lze prezentovat větší množství materiálů. Její hlavní nevýhodou je nedostatek interakce mezi přednášejícím a posluchačem a obtížnost udržet pozornost posluchače, jenž klesá zhruba po 20 až 30 minutách.
- coaching – uspokojuje individuální potřeby posluchačů, stálá interakce mezi instruktorem a studenty. Nevýhodou je časová náročnost na přípravu. „Je zde důvěrné zapojení do školícího procesu a instruktor je schopen napravit chyby, které se vyskytnou.“ [6, s.266]

- diskuse - možnost vyjádřit své názory a poslouchat názorům ostatních, ale nemusí být efektivní pokud nejsou účastníci připraveni nebo nemají zkušenosti
- e-learning – účastník si udává vlastní tempo, materiál může být často aktualizován, výuka může probíhat s velkým počtem studujících ve stejnou dobu, možnost zpětné vazby s lektorem. Mínusem této metody jsou počáteční kapitálové výdaje, averze některých účastníků k této formě výuky, absence vizuálního kontaktu s ostatními účastníky a lektorem a zpětné vazby na neverbální reakce.
- videokonference – umožňuje přenášet obraz a hlas odborníka k jeho studentům aniž by museli být všichni na jednom místě, což znamená značnou úsporu času a nákladů. Menší osobní pozornost věnovanou školeným osobám lze napravit osobou přímo na místě, aby jim mohla odpovídat na případné dotazy

b. místa vzdělávání

- vzdělávání na pracovišti: instruktáž při výkonu práce, skupinová diskuse, rotace práce, koučování, mentorování
- vzdělávání mimo pracoviště: přednáška, skupinová diskuse, případová studie, hraní rolí, učení se hrou, workshop a další
- vzdělávání na pracovišti i mimo pracoviště: e-learning, zpracování projektů a další

U všech těchto metod výuky bychom měli dodržovat určité zásady vzdělávání, které zvyšují efektivnost učení. Pokud zvolíme vhodnou metodu, ale opomeneme tyto zásady, nemusí být vzdělávání úspěšné v rozsahu, jaký jsme předpokládali.

2.4.7 Zásady vzdělávání pro efektivní individuální učení [7]:

- Zapojení je vyváženost organizovaného a spontánního učení. S klesající aktivitou účastníků na procesu učení se zvyšuje pravděpodobnost zapomínání.
- Formulace cílů a kontextu slouží ke zvýšení efektivnosti výuky a je vhodné účastníkům sdělit cíle, kterých má být dosaženo.
- Posloupnost znamená, že výuka by měla řazena podle určitého klíče a to podle:
 - od celkového náhledu k podrobnějšímu rozpracování

- od jednoduchému ke složitému
- od konkrétního k abstraktnímu
- od dílčího k souvislostem
- od známého k novému
- od emočního ke kognitivnímu

Aby byl proces učení optimální, je nutné si uvědomit že není někdy možné všechna pravidla dodržet. Pro udržení a zlepšení výsledků vzdělávání je vhodné využít:

- Opakování - vzdělávací program bere v úvahu křivku zapomínání a věnuje dostatečný prostor pro opakování. Platí zde pravidlo, že opakování je matka moudrosti.
- Vztažení k práci – je vhodné učební aktivity vztahovat k práci samotné pro účinnější zapojení účastníků. Týká se to například simulací či výcviku na тренаžérech apod.
- Zpětná vazba - probíhá během samotného vzdělávacího procesu a následně při uplatňování získaných poznatků v praxi.

Tyto individuální předpoklady je nutné vzít na vědomí při tvorbě vzdělávacích programů ve firmě. Nelze však v těchto předpokladech vyhovět všem, proto se snažíme nalézt optimální poměr mezi těmito předpoklady v zájmu většiny.

Neměli bychom také zapomenout na to, že lidé jsou různí a každému vyhovuje jiný způsob učení a předávání znalostí. Jsou lidé, kteří se učí vizuálně. Ti dávají přednost čtení, dělání si poznámek, zapisování instrukcí. Druhý typ tvoří lidé, kteří se učí poslechem. Preferují diskuse, čtou si nahlas pokud se chtějí něco naučit. Posledním typem jsou lidé, kteří se učí pomocí aktivity. Tito pracovníci dávají přednost názorné činnosti, při mluvení používají ruce a dávají přednost „osahání si“ věcí v praxi.

2.4.8 Realizace vzdělávání

Po důkladné analýze vzdělávacích potřeb jsou jasné nedostatky, které v této oblasti máme a které budeme eliminovat. Výsledky analýzy jsou pečlivě vyhodnoceny a na jejich základě stanoveny cíle, jakých má být dosaženo. S ohledem na podmínky v podniku, předmět a subjekty vzdělávání je zvolena vhodná metoda výuky. Nastává nejtěžší část a to plánování vzdělávání a uvést celý tento složitý systém do praxe.

Realizace má tři fáze:

2.4.8.1 Příprava

Aby mělo vzdělávání požadovaný efekt je nutné zajistit zkušeného lektora. Rozlišují se tři typy lektorů. Lektor zaměřený na obsah je schopen přímo odpovídat na konkrétní otázky a účastníci se od něj dozví nové informace. Zatímco lektor zaměřený na proces nesděluje odpovědi, ale sám klade otázky a účastníci hledají odpovědi. Třetí typ je kombinací obou.

Nezbytnou součástí procesu jsou podpůrné prostředky. Nejpoužívanější je powerpointová prezentace nebo videoprojekce. Funguje na orámování látky, která bude osvojena. Lektor používá prezentaci pouze jako podporu, nesmí jí být zastíněn.

Další už méně používanými prostředky jsou knihy, skripta, pracovní sešity či jejich kombinace. Tyto pomůcky by se měly používat v rozumné míře, aby nedošlo k zahlcení účastníků nadbytečnými informacemi. Účastníci poté obtížněji rozlišují co je podstatné a co už ne.

Zajištění lektora a podpůrných prostředků zdaleka nestačí. Příprava místa vzdělávacích aktivit je naprosto nezbytná. Organizační zajištění má na starost již řečené činnosti a spoustu dalších jako jsou stravování, ubytování, občerstvení a další. Neměla by se opomenout ani příprava účastníků. Je vhodné s dostatečným časovým předstihem jim sdělit kdy a kde se bude výuka konat, čeho se bude týkat a z jakého důvodu se bude konat. Pokud se jedná o dlouhodobé programy, účastníkům by měl být k dispozici harmonogram, skripta či powerpointová prezentace.

2.4.8.2 Vlastní realizace

Během zahájení dojde k představení lektora a účastníků. Domluví se na procedurálních otázkách a jsou opět vysvětleny cíle vzdělávací aktivity. Lektor postupuje dle předem stanoveného programu. Přitom však bere ohledy na možnosti a schopnosti účastníků. Jeho úkolem je vytvořit takové prostředí, kde se nebudou účastníci bát projevit svůj názor.

Během průběhu programu může dojít k neočekávaným situacím. Může vzniknout nesoulad mezi nováčky výcviku a již zkušenými pracovníky. Negativním jevem je také přítomnost rušiče nebo pasivních účastníků. Záleží na zkušenosti a taktice lektora, jak se s těmi to jevy vypořádá. Je-li neúspěšný, pak ani školení nemůže být úspěšné.

2.4.8.3 Transfer

Jelikož lidská paměť poznatky, které nejsou v krátké době po školení uvedeny v praxi, zapomíná, je vhodné využít prostředky pro jejich uchování. A to [7]:

- databanka know-how
- fotodokumentace a další záznamy
- zakotvení efektů organizovaného učení

2.4.9 Hodnocení úspěšnosti vzdělávání

Závěrečnou fází rozvoje lidských zdrojů bývá hodnocení jeho úspěšnosti. Dozvíme se, zda bylo dosaženo těch cílů, které jsme si stanovili. Jestliže se vzdělávání minulo účinkem, můžeme na jejich základě analyzovat, proč tomu tak bylo a jak tyto nedostatky či chyby napravit. Velká část organizací tuto analýzu neprovádí vůbec nebo jen ve stručné podobě. Proč? Analýza úspěšnosti je jistě časově náročná a určitě také drahá. Tento aspekt odradí mnoho firem. Chybí jim důležitá zpětná vazba a nemohou důsledně odhalit nedostatky v dosavadních vzdělávacích aktivitách. Analýza pomáhá porovnat vynaložené náklady s přínosy, které vzdělávání přineslo.

Při rozhodování o provedení vyhodnocení se berou v úvahu jeho pro a proti. Proti svědčí argumenty, že je vyhodnocování náročné na získání potřebných informací. Vyžaduje čas, úsilí, dostatek finančních prostředků a úzkou spoluúčast lektorů, účastníků a managementu. Není snadné odlišit dopady vzdělávání od vlivů podnikových procesů. Pozitivem je ukázání chyb, výnosnost investice do vzdělávání a orientace vzdělávacích příležitostí na správné pracovníky.

„Tradiční přístupy kladou vyhodnocování na závěr vzdělávacího cyklu. Nevýhodou takového přístupu je, že dodavatel vzdělávání přemýšlí o kriteriích až na konci vzdělávacího procesu. Může se stát, že na tuto fázi podnikového vzdělávání nezůstane dostatek času nebo lidských, finančních a materiálních zdrojů. Při realizování vyhodnocování podnikového vzdělávání je vhodné vycházet z předpokladu, že vyhodnocování nepatří na konec vzdělávacího procesu, ale mělo by být v ohnisku vzdělávacích aktivit. Vhodnější přístup je tedy ten, který s vyhodnocováním počítá už od počátku vzdělávacího procesu.“ [13, s.113]

Kritéria vyhodnocování se dělí do dvou skupin:

- vnitřní kritéria se týkají obsahu programu, např. reakce účastníků.

- vnější kritéria se týkají výsledku programu, např. zvýšení výkonů
Abychom dosáhli co nejvyšší objektivity a přesnosti, měli bychom si zvolit co nejvíce kritérií z obou oblastí.

2.4.10 Vyhodnocování výsledků vzdělávání a jejich metody

Vyhodnocování provádíme v těchto oblastech a užíváme následující metody:

2.4.10.1 nárůst vědomostí

Zkoumáme přenos znalostí a dovedností na účastníky. Mezi užívané nástroje patří dotazníky, strukturované rozhovory, písemné, praktické či sebehodnotící testy před učitelskými aktivitami a po jejich uskutečnění.

2.4.10.2 pracovní výkonnost jednotlivce

Je zaměřena na dopady procesu učení na výkonnost jednotlivce. I zde se užívají strukturované rozhovory s účastníky a manažery, dotazníky. Dalšími metodami jsou odhady přínosů vzdělávací akce, 180, 360 a 540stupňovou zpětná vazba, získání kvalifikace a odhad manažerské výkonnosti.

2.4.10.3 dopad na výkonnost podniku

Smyslem je určit dopady na dosahování podnikových cílů. Metody používané k vyhodnocování výkonnosti jsou strukturované rozhovory, vyhodnocení přínosů vrcholovým managementem, analýzy trendů, analýzy dopadů, kontrolní skupiny, modely systému řízení, manažerské informace a procesy managementu kvality.

2.4.10.4 změny v kultuře podniku

Podniková kultura jsou nepsaná pravidla, hodnoty a postoje v té dané firmě. Probíhající vzdělávání je ovlivňuje. Není však snadné jeho výsledek „změřit“.

2.4.10.5 vyhodnocování reakcí

“Reakce odráží názory posluchačů na přínosy ve čtyřech hlavních oblastech:

- obsah vědomostí a dovedností školení, jak je to vyjádřeno v cílech školení
- metody školení použité při školení a instruktoři, kteří je předávají
- obecné podmínky učení a prostředí, ve kterém se školení koná
- stupeň, ve kterém byly subjektivní cíle školicího programu dosaženy“

[3, s.188]

Při hodnocení uvedených oblastí se užívá přehodnocování aktivity, dotazník, akční plán, videoreflexe a vyhodnocení učení.

2.4.11 Náklady vzdělávání

Samotné vyhodnocení výsledku vzdělávání nám objasní přínosy pro firmu. Aby tento údaj vyjadřoval skutečnou efektivitu vzdělávacího programu musíme ho snížit o jeho náklady. „A to o :

- přímé osobní náklady na účastníky a lektory včetně pojištění, různé výhody poskytované zaměstnavatelem, cestovní výdaje a stravné
- náklady spojené se stanovením a analýzou vzdělávacích potřeb
- náklady na vývoj učebních aktivit
- náklady spojené s ubytováním, pronájmem prostor a potřebné techniky
- náklady na přípravu a kopírování materiálů
- náklady na externí moderátory a lektory“ [13, s.148]

Náklady, které jsem uvedla výše jsou přímého typu. Znamená to, že přesně známe jejich výši. Nejsou to však jediné náklady, které se mohou brát v úvahu. Vzdělávací programy probíhají ve většině případů v pracovní době. A co z této skutečnosti vyplývá? V průběhu vzdělávání přicházíme o výkon našeho pracovníka, jaký by podal za normálních podmínek. Tato skutečnost platí i pro pracovníky připravující vzdělávání. Přípravě věnovali svůj pracovní čas a nemohli se věnovat místo toho jiným činnostem. V neposlední řadě bychom si měli uvědomit, že vynaložené finanční prostředky jsme mohli jiným způsobem investovat a mít z něj finanční prospěch. Takovým to nákladům říkáme náklady obětovaných příležitostí.

Při plánování vzdělávání si ujasníme potřebu finančních prostředků a zdroje jejich krytí. Během průběhu vzdělávání se držíme našeho rozpočtu, který musí být reálně stanoven. Pokud bude příliš nízký, je ohrožena kvalita i průběh vzdělávání. Měli bychom brát v úvahu i neočekávané výdaje a mít v zásobě rezervu na pokrytí těchto nákladů.

Shrnutí teoretické části

Na začátku své práce jsem se snažila vysvětlit a charakterizovat, co to vlastně jsou lidské zdroje v organizaci. Aby měl podnik efektivní výkon musí tyto zdroje řídit. Řízení lidských zdrojů zahrnuje mnoho úkolů, pro mě však tím nejdůležitějším je vzdělání a rozvoj zaměstnanců.

Vzdělávání a rozvoj v sobě zahrnuje celý řetězec kroků a postupů, které na sebe navazují. První je identifikace a definování potřeb. K tomuto účelu se využívá analýza vzdělávacích potřeb, která určí rozdíl mezi současným stavem znalostí, schopností a dovedností pracovníků a jejich požadovanou úrovní. Po tomto zjištění následuje stanovení si cílů, které spočívají v odstranění nedostatků nebo využití příležitostí ke zlepšení výkonu. Zároveň s cíly musíme také stanovit podmínky a metody vzdělávání. Tyto metody rozdělujeme do dvou oblastí – metody dle míry zapojení účastníků a místa konání. Po zvolení vhodné metody je nutné dodržovat určité zásady, aby bylo vzdělávání co nejefektivnější. Samotnému vzdělávání by mělo předcházet seznámení účastníků s cíly, kterých má být dosaženo. Pokud jsme všechny tyto kroky splnili dostáváme se k vlastní realizaci. Jejím obsahem je příprava, vlastní realizace a samotný transfer poznatků. Tedy zajištění lektora, učebních pomůcek a dalších nezbytností ve správný čas na správné místo. Pro zajištění zpětné vazby provedeme hodnocení úspěšnosti. Hodnotíme nárůst vědomostí, vliv na výkon jednotlivce, dopad na výkonnost podniku jako celku a změny v kultuře podniku. Výsledky našeho hodnocení porovnáváme s vynaloženými náklady, abychom zjistili efektivnost vzdělávání.

3 Charakteristika vybrané organizace

Biocel Paskov, a.s.

Obchodní firma zapsána v obchodním rejstříku Krajského soudu
v Ostravě v oddíle B, vložka 2488

3.1 Biocel Paskov a.s.

Sídlo společnosti je na ulici Zahradní 762, 739 21 Paskov, okres Frýdek-Místek. Základní kapitál činí ve výši 280 000 000 Kč . Skládá se z 28 000 kusů akcií o hodnotě 10 000 Kč. Statutárním orgánem je představenstvo, v jehož čele stojí Ing. Ivo Klimša. Za představenstvo jednají vždy dva členové ve všech záležitostech. Kontrolním orgánem je dozorčí rada, jejímž předsedou je Alfred Heinzl, majitel.

S modernizací výroby a jejich procesů klesá potřeba zaměstnanců a proto jich v současnosti v Biocelu Paskov je zaměstnáno 391. Oproti roku 1991, kdy zde bylo zaměstnáno rekordních 1 632 lidí, jde o velké snížení. Schéma organizační struktury podniku přikládám v příloze.

3.2 Historie

Historie Biocelu Paskov začala v osmdesátých letech dvacátého století. Francouzskorakouské konsorcium firem Maschinenfabrik Andritz a Creusot Loire postavilo na severovýchodě České republiky nový moderní závod na výrobu bělené buničiny. Nová celulózka v Paskově měla za cíl navázat na stoletou historii vratimovské celulózky a převzít její výrobu. 15 září 1983 byl spuštěn provoz sulfitové celulózky postavené touto technologií jako poslední na světě na zelené louce. V podmínkách plánovaného hospodářství si vedla velmi dobře. Více než polovina její produkce byla exportována do zahraničí. Výrobní náklady byly v té době však velmi vysoké, za což mohla vysoká přezaměstnanost. Ve výrobě pracovala pouze třetina všech zaměstnanců, ostatní pracovali v přidružených provozech nebo pěstovali zeleninu v přilehlých sklenících. V Paskově dne 26. března 1985 byla také zahájena výroba krmných kvasnic používaných do krmných směsí pro hospodářská zvířata. V průběhu několika let bylo rozšiřováno zázemí pro zaměstnance otevřena závodní mateřská školka pro sto dvacet dětí, zahájen provoz hotelu Soláň.

V roce 1989 došlo k přejmenování společnosti z původního názvu Celpak na Biocel a to spojením slov BIOtechnologie a CELulóza. Rok poté po skončení podmínek socialismu byl Biocel zprivatizován. Jeho hlavními vlastníky

se stávají fondy IPB, České spořitelna, Komerční banka a Harvardské fondy. Bohužel se tak stalo v době, kdy ve světě propukla krize papírenského průmyslu. Na konci roku 1993 je Biocel na pokraji bankrotu – prodělal půl miliardy korun. Výsledkem bylo jmenování nového managementu, jenž započal s radikální restrukturalizací. Jejich pozornost se obrátila na potřeby zákazníků a získání certifikátů kvality a investice do modernizace výrobních zařízení. Velký pokrok také proběhl v přístupu k životnímu prostředí a ve snižování výrobních nákladů. V roce 1996 byly akcie Biocelu běžně obchodovány na burze cenných papírů. Kotační výbor pražské burzy rozhodl o jeho přijetí k obchodování na hlavním trhu BCPP, takže byl zařazen mezi padesát firem, které určují cenový index pražské burzy.

Kvůli nesourodé vlastnické struktuře začali hlavní akcionáři hledat strategického partnera. Tím se stala v roce 2001 rakouská skupina Heinzl Group se sídlem ve Vídni. Hlavní výhodou byl skupinový benchmarking i nové know-how.

3.3 Současnost

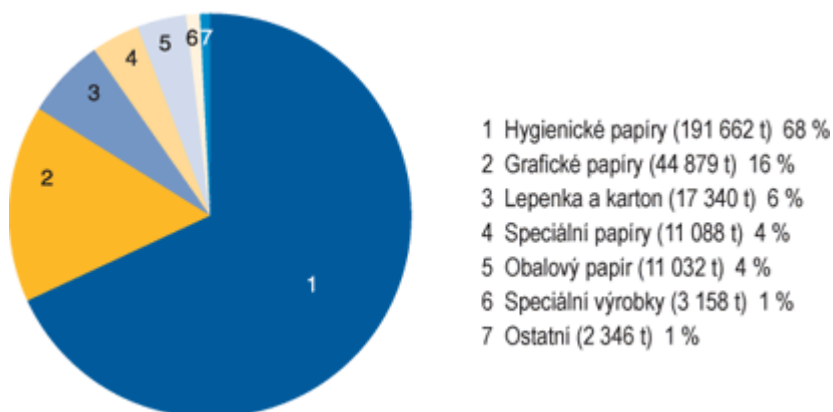
Biocel Paskov je součástí holdingu Heinzl Group. Tato skupina se skládá ze dvou částí. První je Heinzl Pulp, který v sobě zahrnuje Biocel Paskov, Zellstoff Pöls AG v Rakousku a AS Estonian Cell v Estonsku. Druhou částí je Heinzl Sales. V čele této skupiny stojí Alfred H. Heinzl jakožto její majitel.

Dnes je Biocel Paskov významným evropským producentem bělené sulfitové buničiny s perspektivou dalšího rozvoje. Jeho buničina se dováží do více než dvaceti zemí světa. Největší trhy jsou v Itálii, Německu, Francii, Slovensku a Rakousku. Krmné kvasnice jsou rozváženy do čtrnácti zemí.

Produktové portfolio

- „bělená buničina VIAN Paskov, která je používána na výrobu papírových hygienických produktů, grafických papírů a papírů pro přímé balení potravin
- krmné kvasnice VITEX, které jsou vhodné pro přípravu krmných směsí pro hospodářská zvířata a granulí pro domácí zvířata
- lignosulfonové plastifikátory VIANPLAST, které nacházejí uplatnění ve stavebnictví, kožedělném průmyslu a při úpravě měděných rud“ [16]

obr 3.1: Využití buničiny v roce 2007: [16]



3.4 Zaměstnanci

Biocel Paskov klade velký důraz na své zaměstnance. Ti jsou proto školeni nebo motivováni k dalšímu vzdělávání, aby bylo dosaženo vysoké odbornosti a profesní způsobilosti. V současné době má vysokoškolské vzdělání 17 % zaměstnanců, středoškolské 46 % a výuční list 37 %. Společnost svým zaměstnancům také přispívá na stravování, penzijní připojištění, volitelné zdravotně relaxační bufety a podporuje rekreační a sportovní aktivity.

3.5 Životní prostředí

Biocel Paskov má plně zaveden systém řízení kvality, který je certifikován v souladu s normou ISO 9 001 a s normou ISO 14 001. Neustále probíhá hledání způsobů, jak minimalizovat vlivy na životní prostředí. Díky investicím do nejnovějších technologií se podařilo zredukovat emise látek znečišťující vodu a ovzduší a zároveň snižovat množství odpadu, které v současné době tvoří 2 % z množství vstupních surovin. Optimalizací výrobních procesů dochází také k úspoře energie, vody a surovin.

Základní výrobní surovinou je vláknité dřevo s ověřením původu a to kvůli prosazování trvale udržitelného lesního hospodářství. Z toho důvodu je Biocel součástí Pan European Forest Certification (Celoevropský program ověření původu dřeva) a odebírá suroviny také z jiných certifikovaných zdrojů. Aby bylo dosaženo ekologické efektivity společnosti, jsou využívány také štěpky, vedlejší produkt na pilách. V roce 2006 byla uvedena pila společnosti Mayr-Melnhof Säge Paskov s.r.o., která geograficky leží vedle společnosti Biocelu Paskov. Vznikla zde proto úzká spolupráce při dodávání štěpky.

Ve výrobě je využíváno moderní bělicí zařízení postavené na technologiích TCF (naprosto bez chlóru) a ECF (bez elementárního chlóru).

Společnost má zavedena preventivní opatření v případě havárie či poruchy určená k minimalizaci následků na zdraví osob a životního prostředí.

3.6 Řízení bezpečnosti

Podnik na tuto oblast klade velký důraz a vlastní tyto certifikáty:

- ISO 9 001
- ISO 14 001
- OHSAS 18 001
- Osvědčení bezpečný podnik
- C-O-C – obsah: výroba a dodávání buničiny, prodej smrkové třísky
- GMP (správná výrobní praxe)

Zavedením těchto norem podnik sleduje snížení úrazovosti svých zaměstnanců, což se mu dlouhodobě daří. Z důvodů možnosti nehod, požárů a havárií má Biocel, a.s., vlastní jednotku záchranného hasičského sboru, která v případě nouze zasahuje i mimo areál podniku.

3.7 Členství v organizacích

- Moravskoslezský dřevařský klastr (MSDK)
- Nadace Dřevo pro život
- Svaz průmyslu papíru a celulózy

3.8 Strategie a cíle firmy Biocel, a.s.

3.8.1 Hlavní cíle

„Naším cílem je patřit mezi tři celosvětově největší obchodníky s celulózou a papírem. Ve spolupráci s našimi partnery se chceme stát uznávaným a nezávislým výrobcem na evropském trhu s celulózou a obaly.“[16]

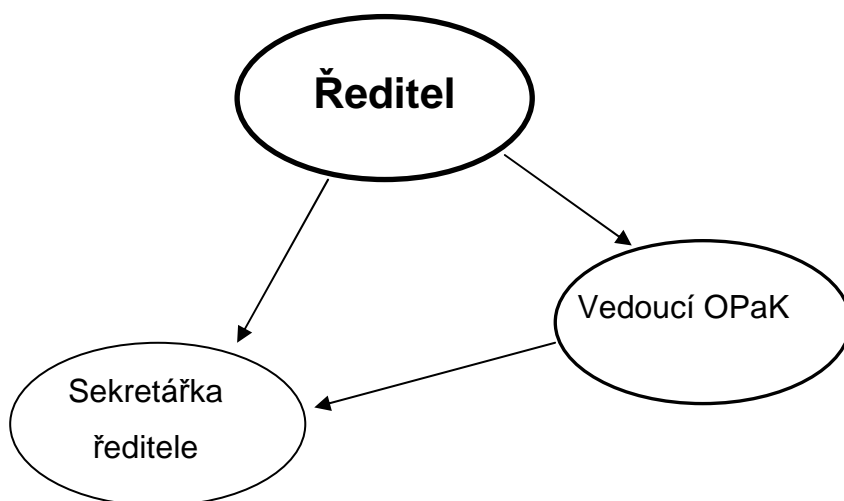
3.8.2 Hlavní strategie

„Náš trh má globální rozměr: využíváme své sítě a vylepšujeme efektivitu svých externích i interních produktů po stránkách rychlosti a služeb. Naše výrobní jednotky v Pölsu a Paskově vynikají efektivními výrobními procesy a dodržováním přísných ekologických norem.“ [16]

3.9 Organizační struktura

Dne 31.1.2009 byla zrušena pozice vedoucí vzdělávacího střediska, jejíž pracovní náplní bylo zajišťování bezproblémového chodu vzdělávacího střediska a spadala v hierarchii pod vedoucí OPaK. Její povinnosti po reorganizaci převzala sekretářka ředitele. To v současné době znamená, že musí plnit povinnosti sekretářky a jejím přímým nadřízeným je ředitel Biocelu Paskov a.s., ale také povinnosti spojené s chodem vzdělávacího střediska, v jejímž rámci je podřízena vedoucí OPaK. Schéma vztahů vzdělávacího procesu jsem pro názornost jsem zpracovala do obrázku 3.3. Organizační strukturu Biocel Paskov a. s. přikládám do příloh.

Obr 3.3 systém vztahů



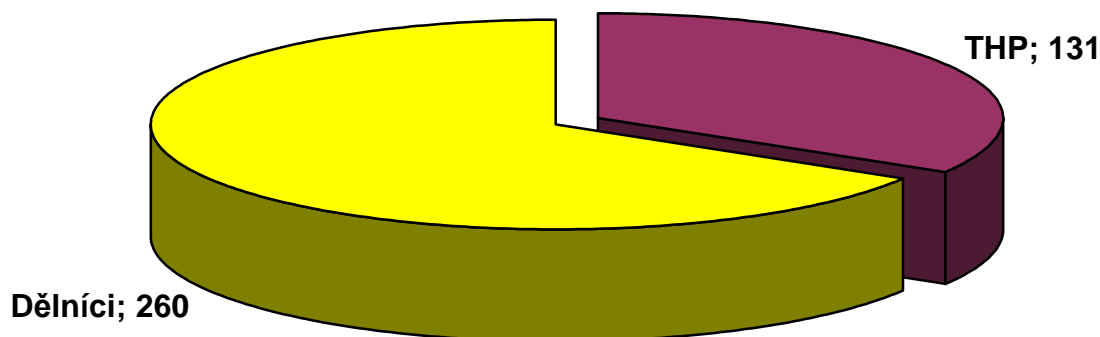
4 Analýza současného stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci

4.1 Lidské zdroje v Biocel Paskov, a. s.

V současné době je kladen velký důraz na využívání lidských zdrojů, čehož si je vědom i Biocel Paskov. Rozvíjí potenciál svých zaměstnanců, což zahrnuje vzdělávání v rámci adaptačního procesu a přípravu pracovníků k pracovní činnosti, zvyšování kvalifikace a také rekvalifikace pokud je zaměstnanec přeřazen na jiný post.

K 1.1.2009 činil celkový počet zaměstnanců **391** osob. Lidské zdroje má v podniku ve své správě OPaK. Zaměstnanci jsou zde rozdělováni do dvou kategorií – THP a dělníci. Jako dělnické profese jsou zde brány i pracovníci zabývající se obsluhou a řízením technologických linek a pracovníci kontroly kvality výroby. Většina těchto pracovníků je v denním kontaktu s výpočetní technikou. Následující graf znázorňuje rozdělení pracovníků vzhledem k jejich profesi.

Graf 4.1 zaměstnanecké kategorie



4.2 Personální politika

Biocel Paskov má stanovenou personální politiku jako základní nástroj pro personální práci ve společnosti. Zde jsou stanoveny metody a způsoby práce s lidským kapitálem. Personální politika klade důraz na týmovou práci, rozvoj vzájemné důvěry a spolupráci vedoucích a podřízených zaměstnanců. V jejím rámci jsou stanoveny tři základní hodnoty skupiny Heinzel [16]:

- podnikavost – společnost podporuje podnikavost, samostatnost a převzetí osobní zodpovědnosti zaměstnanců za výsledky firmy jako celku

- úcta – společnost prosazuje přímé a čestné chování, napomáhá vytvářet prostředí vzájemné důvěry a zároveň respektuje rozdílnosti osobnosti každého jedince
- znamenitost – společnost požaduje od svých zaměstnanců stabilně kvalitní práci a vysokou osobní iniciativu. Společnost poskytuje kvalitní pracovní podmínky, uspokojuje potřeby profesního růstu zaměstnanců a chyby chápe jakou součást vývoje.

Součástí personální politiky je personální rozvoj, jehož cílem je vytvoření podmínek pro neustálé zvyšování výkonnosti zaměstnanců. Personální rozvoj společnosti je zacílen na přípravu zaměstnanců pro kvalifikované plnění současných pracovních úkolů a také na přípravu k plnění úkolů, které nastanou až v budoucnu. Do této přípravy spadá i rozvoj schopnosti rychle akceptovat a realizovat změny, které přináší změna okolí nebo tržních podmínek.

4.3 Vzdělávání a rozvoj

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se v Biocelu Paskov a.s. řídí dle směrnice S 531 o organizaci vzdělávání, jehož správcem je vedoucí OPaK. Tento předpis se vztahuje na všechny zaměstnance. Jeho účelem je stanovení standardů při organizaci a zajišťování vzdělávání. Stanovuje způsob průběžného prověřování schopností a znalostí zaměstnanců a také požadavky a postup při jejich rozvoji.

Podle této směrnice jsou zaměstnanci rozděleni do dvou skupin:

- nový zaměstnanec po nástupu do zaměstnání prochází adaptačním procesem, jehož délka je stanovena vedoucím střediska, a to maximálně 6 měsíců. Personální referent OPaK vydá novému zaměstnanci Závčkový plán a zajistí vstupní školení, které se koná vždy každý první pracovní den v měsíci a dále každé pondělí. Další část adaptačního procesu probíhá podle specifických potřeb hospodářského střediska na pracovišti a je řízena jeho vedoucím pracovníkem. Ten určí přímého nadřízeného zaměstnance k proškolení nového zaměstnance a je zodpovědný za jeho zaškolení. Po ukončení zaškolení předá přímý nadřízený vyplněný originál závčkového plánu personálnímu referentovi OPaK k založení a zajištění případného vzdělávání.
- kmenový zaměstnanec prochází vzdělávacím procesem skládající se z těchto částí:

- zvyšování kvalifikace

Toto zvyšování se uskutečňuje prostřednictvím některé formy studia na odborných školách (učiliště, střední nebo vysoká škola). Zaměstnanci na základě vyplněné žádosti mohou být přiznány pracovní úlevy dle zákoníku práce § 231 – 235. K této žádosti se vyjadřuje přímý nadřízený, příslušný ředitel a schvaluje vedení společnosti. Pokud dojde k shodě všech stran, je se zaměstnancem sepsána dohoda, která musí obsahovat tyto náležitosti:

- druh kvalifikace a způsob jejího zvýšení
- doba, po kterou se zaměstnanec zavazuje setrvat u zaměstnavatele v pracovním poměru
- druhy nákladů, které bude povinen zaměstnanec uhradit zaměstnavateli, jestliže nesplní svůj závazek setrvat u něho v pracovním poměru
- nejvyšší celková částka, kterou bude zaměstnanec povinen uhradit.

- prohlubování kvalifikace

Provádí se formou školení a studia při zaměstnání. Její části jsou:

- základní kurz
- opakovací školení a přezkoušení
- školení BOZP a PO
- odborná školení externí a interní
- jazykové vzdělávání
- počítačové dovednosti
- rekvalifikace

4.3.1 Identifikace potřeb

V současném turbulentním prostředí je žádoucí provádět analýzu potřeb vzdělávání každoročně. Avšak Biocel Paskov z důvodů úzké výrobní specializace a tím také menšího konkurenčního tlaku ji nepovažuje za nutné provádět tak často.

Biocel Paskov prováděl komplexní analýzu v roce 2005, kdy byla podmínkou pro dotování projektu GS profese z fondů MPO. Tento vzdělávací projekt měl tři hlavní cíle, které byly zveřejněny v podnikovém zpravodaji z listopadu 2005:

- zvýšit znalosti a dovednosti pro práci na vlastní pozici
- zvýšit všeobecné znalosti technologických procesů
- zvýšit povědomí o poslání a záměrech podniku a jeho cílech

Další analýza v takovémto rozsahu od té doby nebyla v Biocel Paskov provedena.

Firma klade důraz na výsledky analýzy pracovního místa. Na každou pozici byl stanoven seznam činností, které by měli jednotliví zaměstnanci ovládat. V návaznosti na tyto činnosti jsou stanoveny dovednosti, schopnosti a znalosti, jenž jsou důležité pro výkon různých druhů pracovních činností. Tento seznam je podkladem pro samotné vzdělávání ve firmě. Je uložen v osobní složce každého zaměstnance na personálním oddělení a představuje tak jeho osobní plán vzdělávání.

Tyto potřeby vzdělávání obsahují také školení ze zákona, na jejichž dodržování klade Biocel Paskov velký důraz. Důsledně dbá na plnění zákonných povinností vyplývajících z jeho oboru podnikání. Jelikož se jedná o technicky náročnou výrobu, je těchto povinných školeních celá řada, a proto je nezbytné sledovat změny v zákonech, zabývajících se tímto oborem v souvislosti se zaměstnanci.

4.3.2 Cíle vzdělávání

V Biocelu Paskov a.s. probíhá každoroční stanovování plánu osobního rozvoje zaměstnance formou rozhovoru nadřízeného s podřízeným. Zaměstnanec má zde možnost vyjádřit své vzdělávací potřeby nebo podat návrh na určitý vzdělávací kurz. Nadřízený tyto návrhy postoupí personálnímu oddělení, kde je zvážena jejich nutnost a význam. Konečné schválení záleží na řediteli. Podnik také reaguje na vznik potřeby vzdělávání zaměstnanců v průběhu pracovního procesu, který se tímto stává cílem.

4.3.3 Plánování

Potřeba vzdělávání u školení ze zákona je plánována podle zákonných lhůt. Biocel Paskov ke sledování termínů povinného školení využívá systém SAP, který eviduje všechna potřebná školení ze zákona podle pracovní pozice a sleduje vypršení jejich lhůt platnosti. Automaticky dává upozornění na brzké vypršení platnosti osvědčení. Zodpovědný pracovník poté vyhotoví objednávku či zařídí interní školení.

U dalších typů vzdělávání, které jsou uvedeny níže, je jejich uskutečnění závislé na vzniku této potřeby. Tedy pokud vznikne požadavek na určitou dovednost či znalost, reakce na něj bude uskutečnění příslušného kurzu.

4.3.4 Roční plán vzdělávání

Sestavení ročního plánu je nezbytným krokem pro plánování. Zahrnuje v sobě požadavky na odborná školení a certifikace zaměstnanců jak ze strany podniku, tak ze strany legislativy. Tento plán je sestavován vedoucím OPaK a jeho schválení je v kompetenci ředitele společnosti. Pro rok 2009 bude vzdělávání dle ročního plánu probíhat v těchto oblastech:

a. základní odborná školení

Požadavek na toto školení uplatní vedoucí zaměstnanec při vzniku potřeby a po dohodě se zaměstnancem. Délka trvání a obsah základních školení vychází ze zákonných norem a předpisů. Po absolvování školení bude zaměstnancům vydán příslušný průkaz nebo jiný doklad o absolvování. V rámci odborných školení zde probíhají kurzy pro jeřábníky, obsluhu motorové pily, řidiče motorových vozíků a vazače břemen.

b. opakovací (pravidelná) školení a přezkoušení

Zaměstnanci, kteří daný průkaz získali v základním školení a danou činnosti prakticky vykonávají, jsou povinni je absolvovat ve lhůtách, které jsou stanoveny legislativou. Četnost školení závisí na počtu zaměstnanců a.s., kteří dané doklady vlastní.

Přehled doby platnosti jednotlivých průkazů a osvědčení vycházející ze zákona

Název kurzu	Doba platnosti v měsících
Řidiči motorových vozíků	12
Obsluha zemních a stavebních strojů	24
Vazači břemen, jeřábníci	12
Obsluha vysokozdvížných plošin	12
Topiči	36
Vyhláška 50/78 Sb. pro prac. elektro	36
Svářeči – plyn, oblouk	24
Obsluha motorové pily	24
Izolační dýchací přístroje	12
Obsluha zařízení na zemní plyn, s kyslíkem a se čpavkem	36
Obsluha tlakových nádob	36

Zdroj: Plán na rok 2009 – Vzdělávání zaměstnanců Biocel Paskov a. s.

c. výuka cizích jazyků

- kurzy angličtiny individuálně organizované zaměstnanci

Nárok na finanční příspěvek má zaměstnanec, který byl nominován svým vedoucím na základě kvalifikačních požadavků na dané pozici.

Výše příspěvků a.s. na školní rok:

- pro dosažení požadované úrovně pro danou pozici: 100 % nákladů, max. 6 tis. Kč
- pro udržení požadované úrovně v prvním roce: 75 % nákladů, max. 6 tis. Kč
- pro udržení požadované úrovně ve 2. a 3. roce 50 % nákladů, max. 6 tis. Kč

- kurzy angličtiny one-to-one

Nominování do kurzu provede ředitel na základě kvalifikačních požadavků pro danou pozici a využití pro současnou nebo plánovanou pozici, přičemž musí být obě kritéria splněna zároveň. Časová dotace a výše úhrady v % je určena ředitelem a.s. individuálně.

- výuka dalšího cizího jazyka individuálně organizovaná

I zde platí, že nominování pro uznání nároku na finanční požadavek provádí vedoucí na základě již dosažené požadované úrovně znalosti angličtiny a využití pro současnou nebo plánovanou pozici. Pro výši finančního příspěvku platí stejná pravidla jako v bodu a.

d. Kurzy výpočetní techniky

Tyto kurzy jsou pořádány na základě konkrétních požadavků vedoucích odborných útvarů nepravidelně vždy v případě potřeby vyškolení minimálně pěti zaměstnanců na dané programové vybavení.

e. Ochrana hospodářské soutěže a kodex jednání

V roce 2005 byl v Biocel Paskov a. s. zaveden Program slučitelnosti, který ustanovuje povinné školení vybraných zaměstnanců zahrnující kodex jednání a pravidel ochrany hospodářské soutěže. Ve smyslu rozhodnutí generálního ředitele R 03/2005 bude v roce 2009, nejpozději do 31.3. 2009, uskutečněna jeho aktualizace a to formou prezentace a diskuse.

f. Ostatní školení, kurzy a další vzdělávání

Do této kategorie spadají ostatní školení, kurzy a další vzdělávání, které nejsou plánované. Jsou zabezpečovány interní nebo externí formou dle

směrnice S 531 o organizaci vzdělávání na základě žádostí vedoucích odborných útvarů a TOP managementu.

4.3.5 Rozpočet

Návrh rozpočtu na celý rok je sestavován vedoucí OPaK. Pro rok 2009 byl rozpočet stanoven na cca 1 200 000 Kč. Ta částka pokrývá školení ze zákona, kurzy cizího jazyka, počítačové kurzy a jiné. Návrh je poté předložen na poradě vedení, kde je schválen nebo je navržena jeho úprava. Následně je předložen oddělení controllingu, kde je prověřena jeho úplnost a případně jsou navržena opravná opatření.

4.3.6 Místo, vzdělavatelé a metody

Vzdělávání ve většině případů probíhá přímo v areálu Biocelu Paskov a.s. během pracovní doby v prostorách vzdělávacího střediska, jenž v sobě zahrnuje plně vybavenou počítačovou učebnu a několik učeben pro výuku cizích jazyků a jiných školení a kurzů. Výuka bývá zajištěna buď vlastními zaměstnanci, externími odbornými firmami a také prostřednictvím bývalých zaměstnanců, kteří tuto činnost vykonávají na živnostenské oprávnění. Při samotném průběhu vzdělávání nebo školení bývá nejčastěji využívána forma přednášky a také instruktáž při práci.

Výjimkou jsou kurzy anglického či jiného cizího jazyka. V tomto případě výuka probíhá mimo podnik prostřednictvím jazykových škol, kterou si zaměstnanec může zvolit na základě vlastního uvážení. Výuka probíhá v malých skupinkách o pěti až deseti osobách, což zvyšuje efektivitu vzdělávání.

4.3.7 Realizace

Základem pro tuto fázi je vypracovaný roční plán vzdělávání a rozvoje zaměstnanců vedoucí OPaK. V něm jsou určeny cíle firmy pro tuto oblast. Odpovědná osoba za vzdělávání zváží reálné podmínky panující v podniku, tedy zda jsou vhodné prostory v areálu podniku a kdy vzdělávání nejméně naruší pracovní proces. Zařídí vzdělavatele nebo odbornou firmu poskytující tyto služby. Po stanovení pevného termínu, lektora a konkrétního místa jsou zaměstnanci informováni o těchto skutečnostech s dostatečným časovým předstihem.

U kurzů angličtiny je odlišný průběh. Zaměstnanec si sám vybere a zajistí kurz na úrovni, jenž potřebuje. Uhradí celou sumu za jazykový kurz z vlastních

peněz. Po jeho skončení je povinen vyžádat si od jazykové školy potvrzení o své docházce. To pak spolu s účtem o zaplacení kurzu předloží na personálním oddělení. Po zúčtování a kontrole jsou tyto peněžní prostředky vyplaceny zaměstnanci. Dotování těchto kurzů se řídí směrnicí S 531 o organizaci vzdělávání. Podmínky vyplácení byly zmíněny u charakteristiky kurzu angličtiny.

4.3.8 Hodnocení

Před schválením účasti zaměstnance na vzdělávací akci musí být stanoven cíl, kterého má být dosaženo touto aktivitou. Zároveň je určena časová perioda v rozmezí 3 – 6 měsíců, po které vedoucí zaměstnanec provede vyhodnocení úspěšnosti vzdělávací aktivity na desetistupňové stupnici. Pro tento účel slouží formulář „Stanovení stupně dosažení vzdělávacího cíle a efektivity vzdělávací akce“ – viz. příloha č. 2. Vyplní ho a podepíše vedoucí zaměstnanec. Následně formulář předloží sekretářce ředitele.

Součástí hodnotícího procesu je také hodnocení dodavatele vzdělávací akce. Každý zaměstnanec, který se zúčastnil externího kurzu, provede jeho následné zhodnocení. Hodnotí obsahovou a organizační stránku a samotného lektora kurzu. Výsledné závěry slouží pro monitoring vzdělávacích institucí.

4.3.9 Úsporná opatření pro rok 2009

Na začátku roku poklesla poptávka, proto podnik dočasně snížil výrobu buničiny a přijal úsporná opatření, která mimo jiné zasáhla také oblast vzdělávání a rozvoje lidského potenciálu. Finanční prostředky na investování do této oblasti byly částečně omezeny. Zachovány zůstaly základní odborná školení, opakovací školení a přezkoušení, ochrana hospodářské soutěže a kodex jednání. Výuka cizích jazyků organizovaná v areálu a.s. byla ukončena, neboť byla na dobu určitou. Započaté jazykové kurzy organizované zaměstnanci a kurzy one-to-one budou ponechány do jejich dokončení, tedy maximálně do tří let. Nové kurzy v současné době nebudou zahajovány. Kurzy výpočetní techniky a ostatní školení či vzdělávání budou probíhat pouze pokud vznikne jejich nutná potřeba.

4.4 Dotazníkové šetření

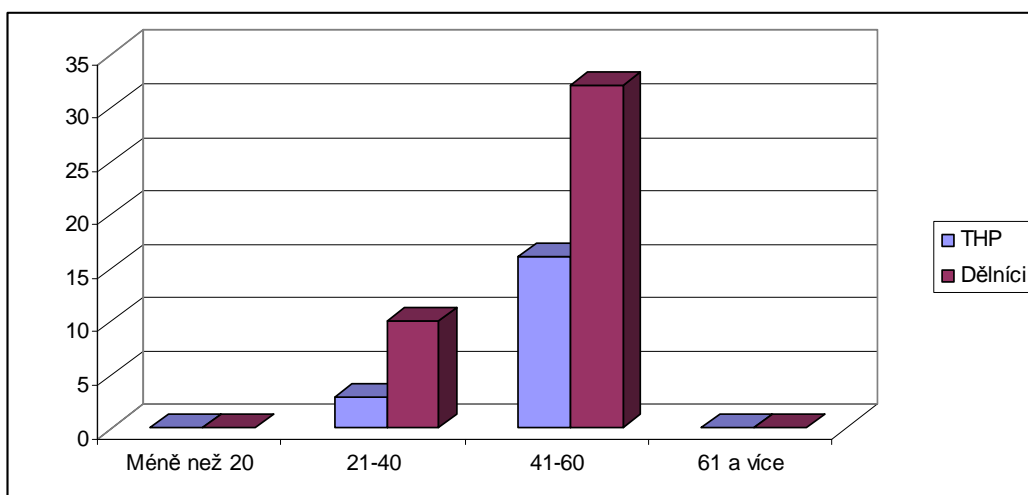
Aby můj pohled na vzdělávací systém byl úplný, provedla jsem dotazníkové šetření zabývající se stavem vzdělávacího systému v Biocelu Paskov a. s.. Jeho účelem bylo zjistit názor zaměstnanců na tento systém, jazykové a počítačové kurzy. Dotazník tvoří osmnáct otázek, z čehož jsou tři

identifikační. Je zaměřen na tři oblasti: obecný pohled na vzdělávací systém, počítačové znalosti a znalosti cizího jazyka. Z důvodů obav z nevyplnění jsem zvolila patnáct otázek uzavřených a ve třech otázkách jsem dala možnost projevení svého názoru zaměstnancům. Bohužel někteří tuto možnost nevyužili.

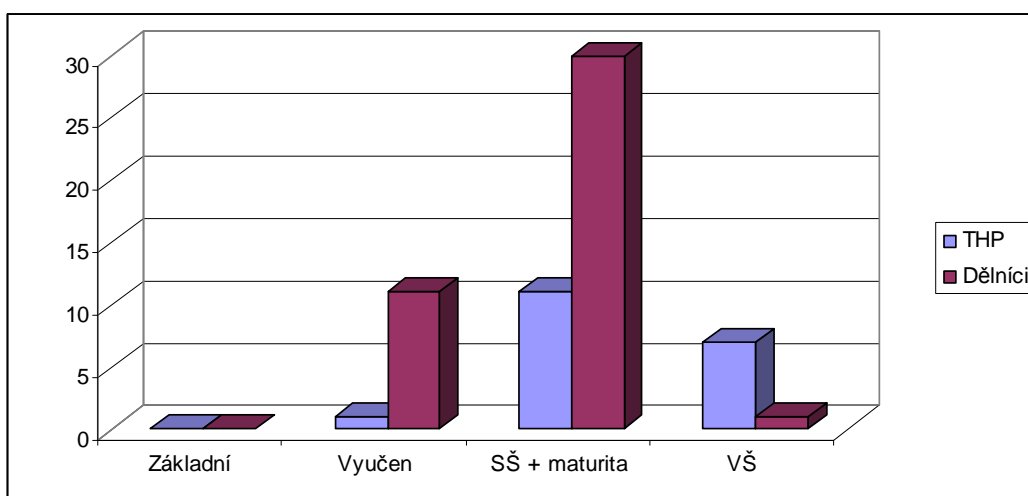
Dotazníkové šetření probíhalo od 16.3 do 1.4.2009. Zvolila jsem si 40 % zaměstnanců jako vzorek. Jako metodu tohoto šetření jsem si zvolila výběrový výzkum. Z důvodů aplikovatelnosti vybraného souboru na základní soubor jsem si náhodně zvolila 6 oddělení, ve kterých byly dotazníky rozdány. Celkem bylo rozdáno 150 dotazníků. Zpět jsem jich obdržela 61, z čehož vyplývá 41 % úspěšnost návratnosti.

4.4.1 Struktura zaměstnanců dle znaků

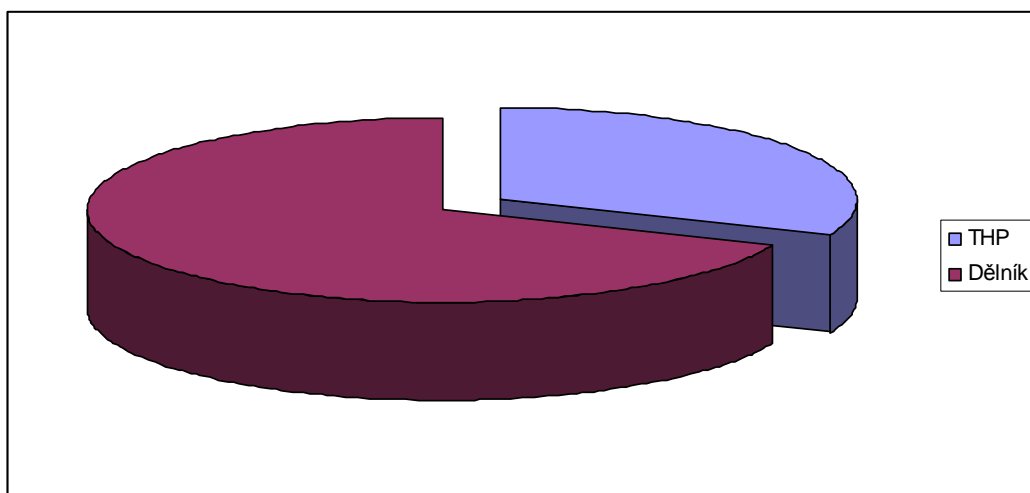
Graf 4.2 rozdělení zaměstnanců dle věku



Graf 4.3 rozdělení zaměstnanců dle vzdělání



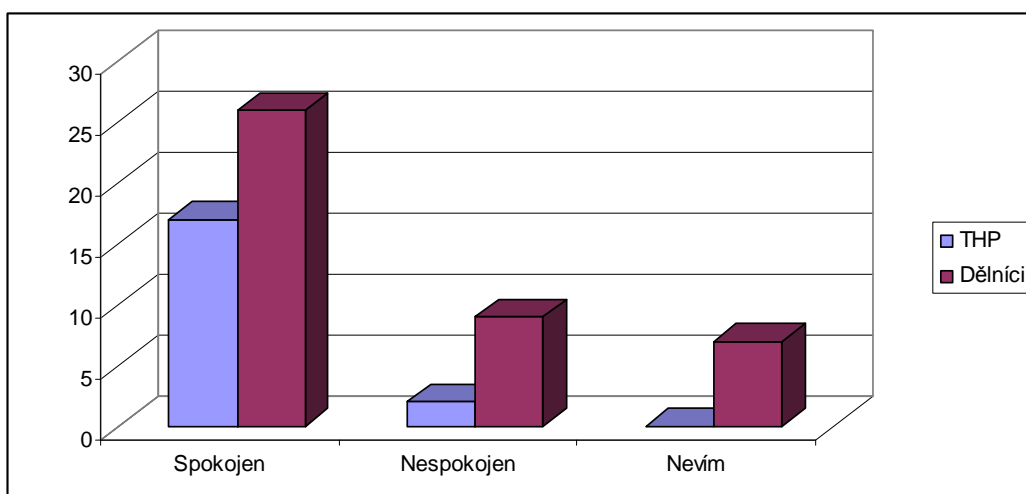
Graf 4.4 rozdělení zaměstnanců dle pracovního zařazení



4.4.2 Vyhodnocení otázek

1) Jak jste spokojen(a) s přístupem firmy k vašemu osobnímu rozvoji?

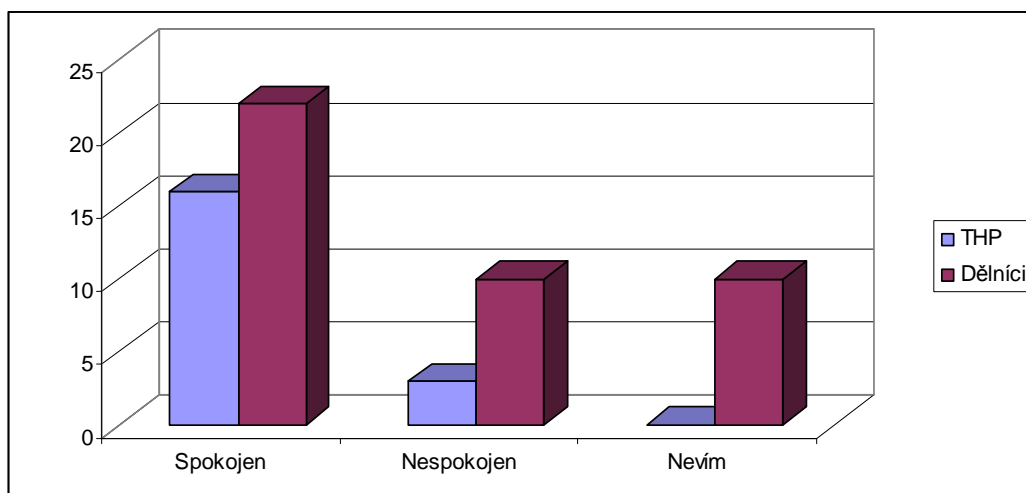
Graf 4.5 spokojenost zaměstnanců s přístupem firmy



U THP převládá 89 % spokojenost a pouze 11 % nespokojenost. I u dělníků převládá spokojenost a to 62 %, nespokojených je 21 % a nerozhodnutých 17 %. Zaměstnanci si tedy cení přístupu firmy a většina jich nemá s touto oblastí problém.

2) Jste spokojen(a) s rozsahem vzdělávacích aktivit ve vašem podniku?

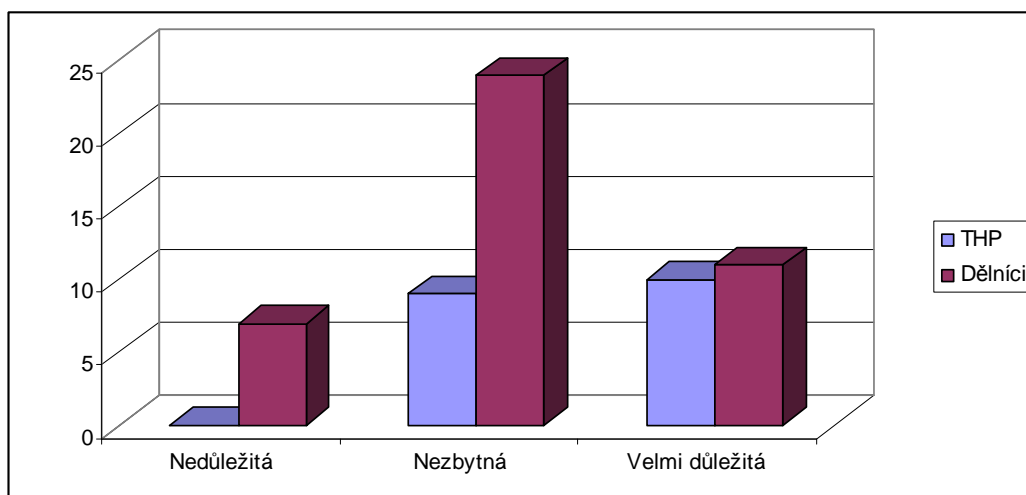
Graf 4.6 spokojenost zaměstnanců s rozsahem aktivit



U THP pracovníků je situace opět téměř stejná – 84 % spokojeno a 16 % nespokojeno. Dělníci již tak rozhodní nebyli a celých 24 % si nebylo jisto. Dalších 24 % bylo nespokojeno a 52 % spokojeno. Zde se projevila rozdíly mezi THP a dělníky. Důvody jejich nespokojenosti i spokojenosti jsem zkoumala v otázkách č. 5 a 6.

3) Jak důležitou roli přisuzujete podnikovému vzdělávání?

Graf 4.7 role vzdělávání



Z dotazníku jsem zjistila, že 47 % považuje vzdělávání za nezbytné a 53 % dokonce za velmi důležité. Dělníci projevili větší rozptýlení – 17 % vzdělávání považuje za nedůležité, 57 % za nezbytné a pouze 26 % za velmi důležité. Tyto údaje jsou pochopitelné, vzhledem k nižší kvalifikaci dělníků a charakteru jejich práce.

4) Co Vás nejvíce motivuje ke vzdělávání?

Tab 4.1 motivace

Odpovědi a jejich četnosti	
THP	Dělníci
Měníci se zákony a předpisy 2x	Dobrý osobní pocit 1x
Osobní rozvoj 7x	Rozšiřování obzorů 6x
Získání nových informací 2x	Osobní rozvoj 2x
	Profesní postup 2x
	Platové ohodnocení 12x
	Udržení kvalifikace 2x
	Získání zajímavější práce 2x

Z odpovědí vyplývá, že THP jsou motivováni vnitřními pohnutkami. Dělníci se zde rozdělili na dvě skupiny – na ty, kteří se nechávají motivovat za pomoci stimulů a na ty, kteří jsou motivováni vnitřními pohnutkami. Biocel Paskov poskytuje svým zaměstnancům obojí.

5) Co hodnotíte pozitivně na vzdělávacích aktivitách pořádaných vaší firmou?

Tab 4.2 pozitivní hodnocení

Odpovědi a jejich četnosti	
THP	Dělníci
Aktivní přístup firmy ke vzdělávání 4x	Kvalitní lektoři 5x
Kvalitní lektoři 1x	Setkání se s jinými pracovníky 2x
Finanční podpora vzdělávání 2x	Získání užitečných poznatků 3x
Zavedení kurzů cizího jazyka 3x	Zavedení kurzů cizího jazyka 9x
Vysoká úroveň kurzů a školení 1x	Poskytnutí podkladů 2 x

U obou skupin dosáhlo největší ohlas zavedení kurzů cizího jazyka a jeho finanční podpora. Zaměstnanci rovněž ocenili lektory, kteří je vzdělávají a rozvíjejí. Rovněž ocenili aktivní přístup firmy ke vzdělávání.

6) V čem spatřujete hlavní nedostatky vzdělávání ve Vaší firmě?

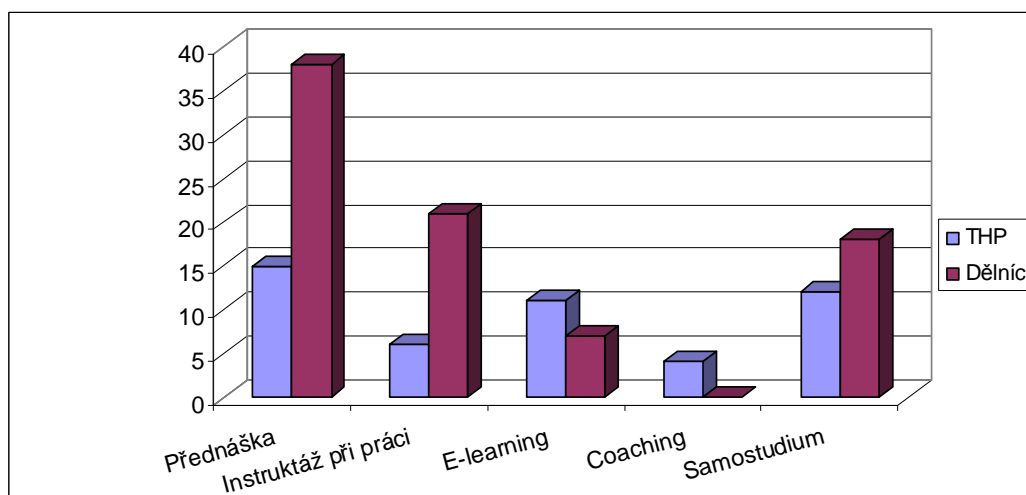
Tab 4.3 negativní hodnocení

Odpovědi a jejich četnosti	
THP	Dělníci
Zrušení kurzů cizího jazyka 1x	Ukončení kurzů cizího jazyka 3x
Nedotažení do konce 1 x	Nevyhovující forma vzdělávání 1x
	Nevyhovující čas konání kurzů a školení 1x
	Nerelevantní informace 7x
	Nedostatek kurzů 2 x

Potvrdily se zde výsledky z otázek č. 1 a 2, že THP jsou velmi spokojeni. Přesto i oni uvedli několik důvodů. Dělníci, kteří projeví relativně velkou nespokojenost či nejistotu s přístupem firmy k jejich osobnímu rozvoji a rozsahem vzdělávacích aktivit, upřesnili důvody své nespokojenosti. Jako hlavní problém se zde jeví příliš teoretické informace a jejich přebytek, který je zahlcuje. Považují vzdělávání za příliš obecně zaměřené než aby pro ně mělo žádoucí efekt.

7) Které formy vzdělávání jste již absolvoval?

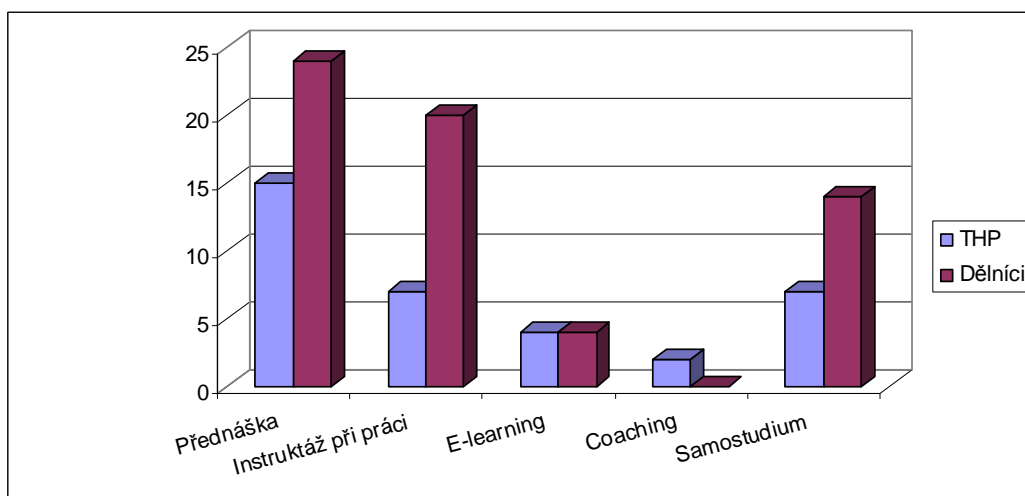
Graf 4.8 absolvované formy vzdělávání



Z odpovědí na tuto otázku jsem zjistila, že při vzdělávání se zde nejvíce využívá přednáška, samostudium a instruktáž při práci. Tyto metody byly zvoleny z pochopitelných důvodů, jsou levné a většině případů zaměstnancům vyhovují. THP prokázali vlastní zájem v 63 % o vzdělávání pomocí samostudia. Překvapením byla situace u dělníků, kdy 43 % tuto metodu také využívá.

8) Jaké formy vzdělávání Vám vyhovují?

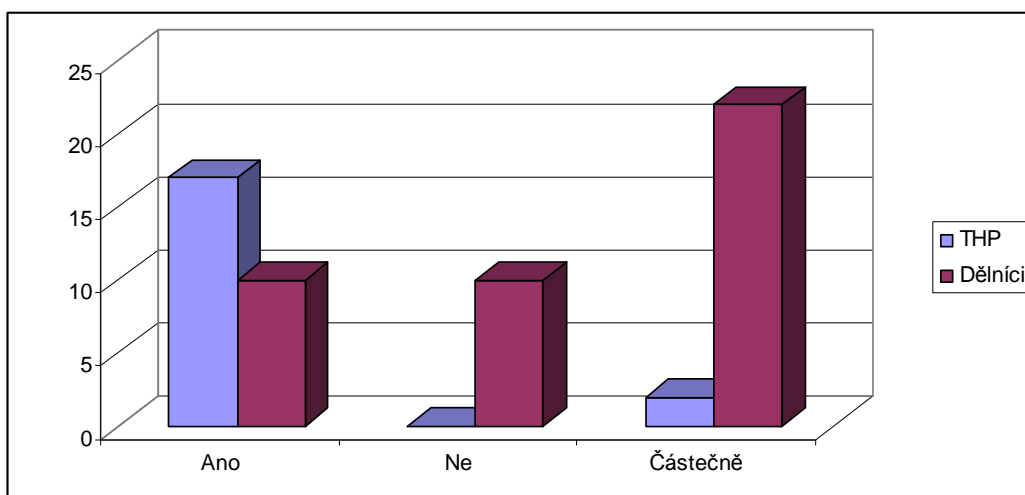
Graf 4.9 vyhovující formy vzdělávání



Výsledky na tuto otázku jsou relativně podobné jako na minulou otázku. Ukázal se zde však rozdíl mezi zaměstnanci, kteří absolvovali e-learning a zaměstnanci, kterým vyhovuje jako metoda vzdělávání. Velký úspěch nezaznamenal ani coaching, což přisuzuji jeho velmi malému využívání a z toho vyplývající neznalosti mezi zaměstnanci.

9) Využíváte získané poznatky v praxi?

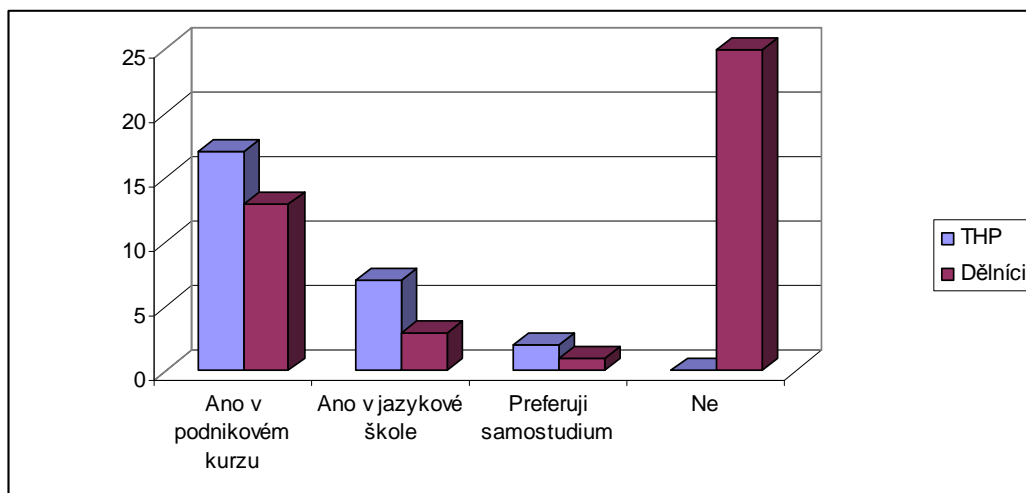
Graf 4.10 využívání poznatků



Jak vyplývá z grafu, THP využívají své poznatky zcela z 89 % a částečně z 11 %. Větší polovina dělníků se shodla na tom, že získané znalosti využívají pouze částečně. To ukazuje, že systém vzdělávání pro dělníky není zaměřen tak, aby dostávali pouze pro sebe relevantní informace.

- 10) Účastníte se, nebo jste se v minulosti účastnil kurzu cizího jazyka organizovaného podnikem?

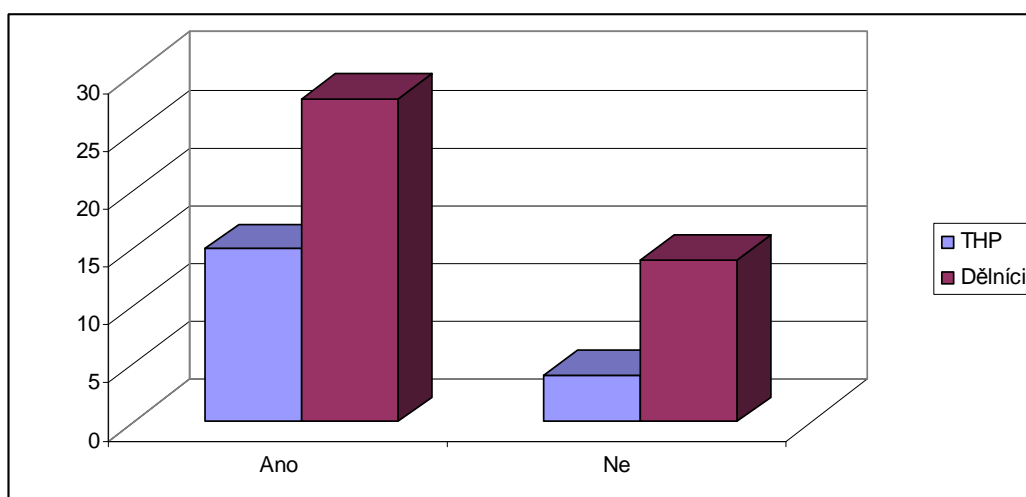
Graf 4.11 účast v kurzu cizího jazyka



Zavedení kurzu anglického jazyka pořádaného v podniku a poskytnutí příspěvku na něj v rámci jazykové školy zaznamenal velký úspěch. Největší zájem projevili THP, jenž se zúčastnili všichni a to ať kurzu v podniku nebo v jazykové škole či obojího. Dělníků se zúčastnilo kurzů cizího jazyka 40 % a 60 % jich nemělo zájem.

- 11) Měl(a) byste zájem o studium cizích jazyků v případě obnovení příspěvku?

Graf 4.12 zájem o obnovení kurzů

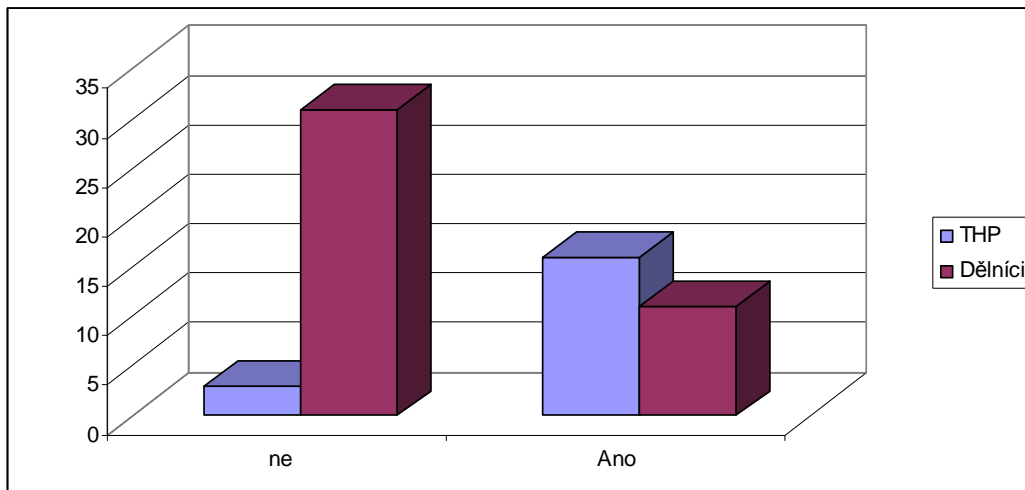


Jelikož kurzy letos byly pozastaveny a pouze dobíhají započaté, chtěla jsem zjistit, zda by pracovníci měli zájem o ně, pokud by se podnik v dalších letech rozhodl je obnovit. Výsledky jsou následující: 79 % THP a 67 % dělníků by mělo zájem o jejich obnovení. Při porovnání dat s předchozí otázkou jsem

zjistila, že došlo k poklesu zájmu u THP a naopak se zvýšil zájem dělníků o tento kurz.

- 12) Využíváte nebo jste v minulosti využil znalosti cizího jazyka ve vaší profesi?

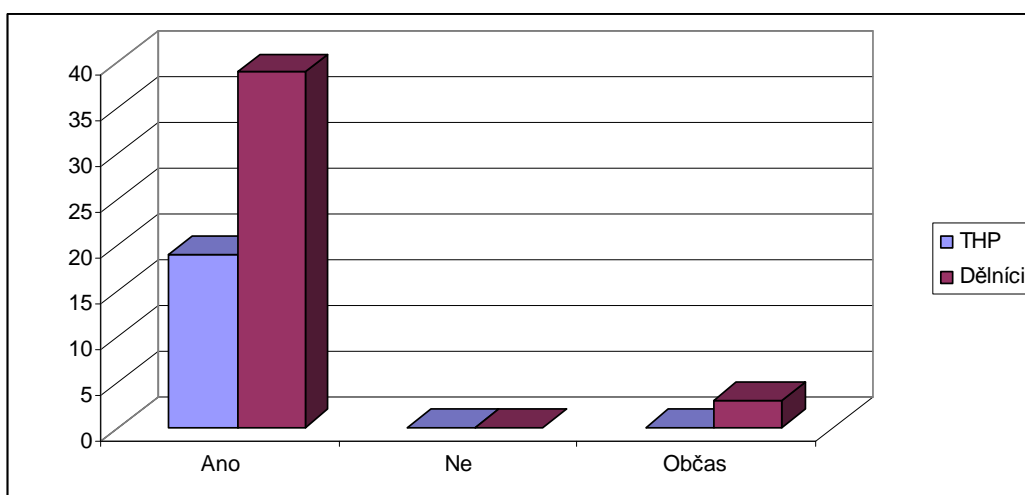
Graf 4.13 využívání znalostí cizího jazyka



V této otázce jsem zjišťovala, zda získané znalosti jsou využívány v praxi a přináší podniku užitek. Z výsledku dotazníku vyplynulo, že 84 % THP jich využívá své znalosti zatímco u dělníků je to již pouze 26 %. Dělníci převážně k výkonu své profese nepotřebují cizí jazyk, zatímco většina THP se bez něj neobejde.

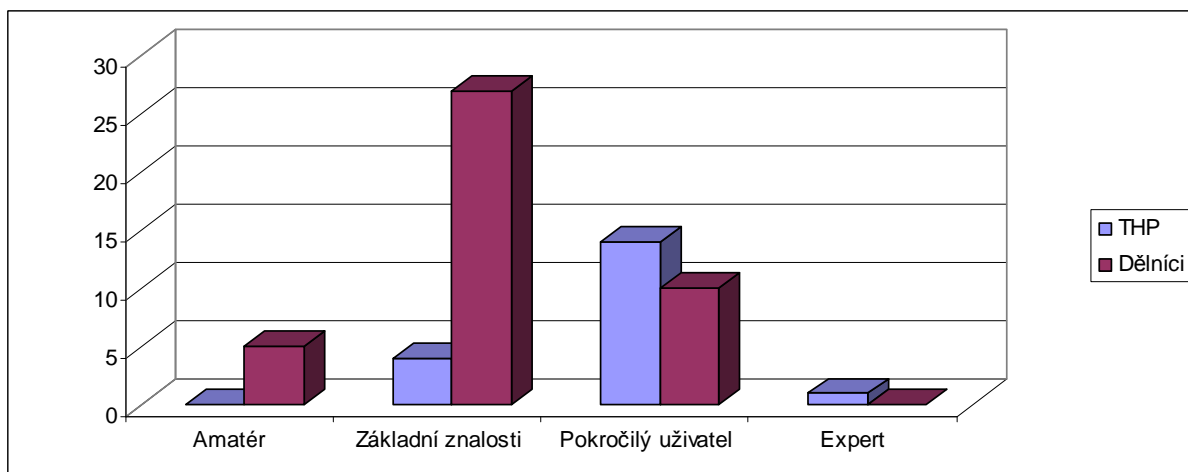
- 13) Využíváte k výkonu Vaší profese výpočetní techniku?

Graf 4.14 užívání výpočetní techniky při výkonu povolání



Vzhledem k dnešní době výpočetní techniky a nutnosti jejího užívání není překvapivé, že výsledkem je 100 % u THP a 93 % u dělníků. Zbývajících 7 % jich výpočetní techniku využívá občas.

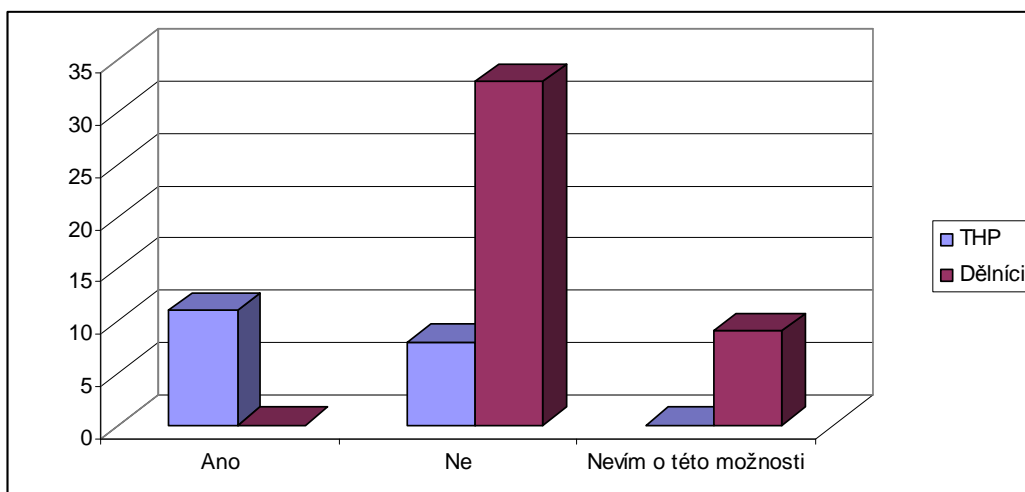
- 14) Jak hodnotíte svou počítačovou gramotnost?
Graf 4.15 hodnocení počítačové gramotnosti



Na této otázce se opět projevil rozdíl ve vzdělávání mezi pracovními kategoriemi. THP označili své znalosti takto: 21 % základní znalosti, 74 % pokročilý uživatel a 5 % expert. Dělníci se vyjádřili, že 12 % z nich jsou amatéři, 64 % má základní znalosti a 24 % jsou pokročilí uživatelé. Z těchto výsledků vyplývá, že zatímco u THP byl nejčastější odpovědí pokročilý uživatel, u dělníků to byly základní znalosti. Protože velká část dělníků pracuje s výpočetní technikou pravidelně, považují počítačovou gramotnost dělníků za oblast, kde je velká rezerva nevyužitého potenciálu.

- 15) Využíváte možnosti vzdělávání v oblasti výpočetní techniky prostřednictvím počítačových kurzů pořádaných Vaším podnikem?

Graf 4.16 účast na počítačových kurzech



Možnosti kurzu využilo 58 % THP a 42 % ne. U dělníků tato otázka odkryla zajímavost. Přestože z minulé otázky vyplynula jejich omezená znalost počítače, kurzy výpočetní techniky využilo 0 % dělníků. O možnosti účasti v tomto kurzu nevědělo 21 % z nich.

5 Návrhy a doporučení v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Na základě získaných informací z vnitropodnikových směrnic, rozhovorů s vedoucí OPaK a dotazníkového šetření jsem zpracovala tyto doporučení. Mohou být však naplněny pouze v případě dostatečných finančních prostředků uvolněných do této oblasti, což záleží na rozhodnutí vedení podniku. S tímto vědomím navrhuji:

5.1 Systém vzdělávání jako celek

Vhodné pro systém vzdělávání považuji více zaměřené odborné vzdělávací aktivity pro dělníky dle jejich pracovního zařazení. Nejvhodnějším způsobem by bylo každoroční provádění analýzy vzdělávacích potřeb, která by poukázala na konkrétní nedostatky v znalostech a dovednostech zaměstnanců. Provádění této analýzy by bylo v kompetencích OPaK či externí odborné firmy.

5.2 Výpočetní technika

Počítačové znalosti větší poloviny dělníků jsou pro dnešní dobu opravdu jen základní. Jejich znalosti jim zatím stačí pro výkon jejich profese, ale z hlediska dlouhodobé perspektivy jejich rozvoje a zvýšení flexibility by bylo vhodné zaměřit se na zvýšení jejich počítačové gramotnosti. Jako hlavní důvod tohoto stavu vidím ve věkové struktuře, která prokázala většinové složení zaměstnanců v kategorii 41 – 60 let. Z dotazníkového šetření jsem také zjistila, že ani jeden z dotázaných dělníků se nezúčastnil kurzů výpočetní techniky z vlastní iniciativy a někteří ani nevěděli o této možnosti. Proto doporučuji nabídnutí počítačových kurzů určených přímo pro dělníky například formou oběžníku nebo prostřednictvím podnikového zpravodaje. Jelikož podmínkou uspořádání kurzu je zájem více než pěti osob, bylo by vhodné nabídnout rovnou i předběžné termíny, které by mohly vyprovokovat nerozhodné osoby k činu.

5.3 Kurzy cizího jazyka

Tato forma vzdělávání byla již ukončena. Přesto jsem se rozhodla ji prozkoumat, jelikož jazykovou znalost považuji v dnešním konkurenčním prostředí jako velmi významnou. V dotazníku jsem se tázala, zda se zaměstnanci zúčastnili a zda získané poznatky využili. U THP pracovníků byla zjištěna velmi vysoká účast a také vysoké využití nově získaných poznatků. U dělníků již účast nebyla tak vysoká, ale v porovnání s procentuálním využitím se

projevila jako relativně efektivní. Doporučuji proto v případě zvýšení finančních prostředků na oblast vzdělávání a rozvoje znovuzavedení těchto kurzů.

6 Závěr

Ve své bakalářské práci jsem nejprve zpracovala teoretická východiska, která se zabývají koloběhem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Z těchto základů jsem poté vycházela při analyzování systému vzdělávání v Biocelu Paskov a.s.. Kromě teoretických východisek jsem upotřebila také osobní rozhovory s vedoucí OPaK, informace z vnitropodnikových dokumentů a z mnou provedeného dotazníkového šetření, jehož účelem bylo zjištění názoru zaměstnanců na vzdělávání a rozvoj jich samých.

Výsledkem analýzy bylo zjištění, že systém jako takový plní nejlépe svou funkci pro technickohospodářské pracovníky, pro které je cíleněji zaměřen. Dělníci nepovažují všechny přijímané informace za dostatečně pro ně relevantní a potřebné. Dotazník také odhalil jejich laxnější přístup k osobnímu rozvoji a vzdělávání. Většinu školení považují za nutné pro výkon své profese. Jen málo z nich si uvědomuje důležitost osobního rozvoje jako perspektivy do budoucnosti.

V závěru své práce jsem navrhla opatření, která by mohla systém vylepšit. Řešením nerelevantních informací či příliš obecných kurzů je provádění pravidelné analýzy vzdělávacích potřeb, která by přesně vymezila nedostatky ve vzdělávání zaměstnanců. Při dotazníkovém šetření jsem zjistila, že většina dělníků má pouze základní znalosti výpočetní techniky, přestože jich velká část s ní pracuje denně a ostatní k ní mají zajištěný přístup z důvodů objednávání stravy, přístupu k podnikovým směrnicím a sledování nových informací v podnikovém systému Bioint. Mají možnost zúčastnit se kurzů výpočetní techniky, ale zatím ji žádný z dotázaných dělníků nevyužil a někteří ani o této možnosti nevěděli. Proto jsem navrhla zdůraznit důležitost počítačové gramotnosti jako důležitou součást dnešního života v podnikovém zpravodaji či oběžníku a uvést zde konkrétní předběžné termíny. Další oblastí, na níž jsem se zaměřila, byly kurzy cizího jazyka, které podnik pořádal nebo na ně přispíval. Tato možnost vzdělávání sice byla již ukončena, ale z důvodů významu pro osobní rozvoj ji považuji za důležitou. U THP se projevila vysoká účast spojená s vysokým využitím nových poznatků. Dělníci se zúčastnili v menším počtu, ale i oni své poznatky využívají. Pokud by tedy byly v budoucnu navýšeny finanční prostředky na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců bylo by vhodné uvažovat o znovuzavedení těchto kurzů.

Seznam literatury

1. Belcourt Monica, Wright Phillip C.; Vzdělání pracovníků a řízení pracovního výkonu; Vydání 1; Praha: GRADA PUBLISHING a.s.; 1998; 248 stran; ISBN80-7169-459-2
2. Bláha Jiří, Mateiciuc Aleš, Kaňáková Zdeňka; Personalistika pro malé a střední firmy; 1 vydání; Brno: CP Books, a.s.; Rok vydání 2005; 284 stran; ISBN 80-251-0374-9
3. Buckley Roger, Caple Jim; Trénink a školení; 1 vydání; Brno: Computer Press; Rok vydání 2004; Počet stran 288; ISBN 80-251-0358-7
4. Čaplánová Aneta; Ekonómia vzdelávania a tvorba ľudských zdrojov, 1. vydání; Bratislava: Económia; Rok vydání 1999; Počet strán 132; ISBN 80-88715-22-9
5. Dědina Jiří, Cejthamr Václav; Management a organizační chování; 1. vydání; Praha: GRADA PUBLISHING a.s.; Rok vydání 2005; Počet stran 339; ISBN 8024713004
6. Graham H T, Bennett R; Human resources management; 7 vydání; London: Potkan Publishing; Rok vydání 1992; ISBN 0 7121 0844 0
7. Hroník František; Rozvoj a vzdělávání pracovníků; 1. vydání; Praha: GRADA PUBLISHING a.s.; Rok vydání 2007; Počet stran 240; ISBN 978-80-247-1457-8
8. Kameníček J.; Lidský kapitál – úvod do ekonomie chování; Praha: Karolinum; Rok vydání 2003; Počet stran 248; ISBN 80-246-0449-3
9. Koontz H., Weihrich H.; Management; 10. vydání; Praha: -VICTORIA PUBLISHING a.s.; Rok vydání 1993; Počet stran 659 ; ISBN 80-85605-45-7
10. Koubek Josef; Personální práce v malých a středních firmách; 3 aktualizované a rozšířené vydání; Praha: GRADA PUBLISHING a.s.; Rok vydání 2007; Počet stran 261; ISBN 802472202
11. Armstrong Michael; Řízení lidských zdrojů; 8 vydání; Praha: GRADA PUBLISHING a.s.; Rok vydání 2002; Počet stran 856; ISBN 80-247-0469-2

12. Tureckiová Michaela; Řízení a rozvoj lidí ve firmách; 1 vydání; Praha: GRADA PUBLISHING a.s.; rok vydání 2004; Počet stran 172; ISBN 80-247-0405-6
13. Vodák Josef, Kucharčíková Alžbeta; Efektivní vzdělávání zaměstnanců; 1 vydání; Praha: GRADA PUBLISHING a.s.; Rok vydání 2007; Počet stran 212; ISBN 978-80-247-1904-7
14. Centrum pro studium vysokého školství v.v.i. [Online], 2008.
[Citace: 8. 3 2009.]
[http://www.csvs.cz/struktura/ncdiv/Potrebuje %20a %20chcete %20se %20dale %20vzdelavat %20HK2006.rtf](http://www.csvs.cz/struktura/ncdiv/Potrebuje%20a%20chcete%20se%20dale%20vzdelavat%20HK2006.rtf)
15. podnikové (firemní) vzdělávání. TOPREGION.CZ. [Online] Národní vzdělávací fond, 2003-2007. [Citace: 12. 4 2009.]
<http://www.topregion.cz/?articleId=2117>.
16. Biocel Paskov a.s. Biocel Paskov a.s. | Heinz Group. [Online] Heinz Group, 31. 3 2005. [Citace: 8. 3 2009.] www.biocel.cz.
17. vnitropodnikové materiály Biocelu Paskov a. s.

Seznam zkratek

OPaK	Oddělení personalistiky a komunikace
THP	technickohospodářští pracovníci
D	dělníci
BCPP	Burza cenných papírů Praha
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu